



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

أنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية

إعداد

د/ عبد الكريم محمد أحمد حسين
مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة العريش

تاريخ استلام البحث : ٢٨ مارس ٢٠٢٢ م - تاريخ قبول النشر: ١٢ أبريل ٢٠٢٢ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2022.

مستخلص البحث

هدف البحث إلى تصميم أنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها: حرص الدولة المصرية بقطاعها الحكومي والأهلي على الاهتمام بالجامعات كأحد أهم مؤسسات المجتمع التي تدعم جهود الدولة نحو التنمية المستدامة وتوفير سبل الحياة الكريمة للمواطن المصري، وبذلت جهود متعددة لتحقيق النضج التعليمي والبحثي والمجتمعي والرقمي والقيادي بالجامعات المصرية، وهناك تحديات تواجه الجامعات المصرية تعيق من تحقيق النضج المؤسسي منها: قلة كفاية الموارد المالية المخصصة للجامعات ونقص ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي وضعف الاستقرار الوظيفي للعاملين بالوظائف الإدارية والأكاديمية، وفي ضوء هذه النتائج تم تصميم الأنموذج المقترح والذي يتضمن مرتكزات وقيم حاكمة وأهداف وأهمية ومقومات نجاح ومعايير ومستويات وتحديات تطبيق الأنموذج المقترح وسبل مواجهتها.

الكلمات المفتاحية: أنموذج-النضج المؤسسي- الجامعات المصرية- خبرات دولية

A Proposed Model for Institutional Maturity in Egyptian Universities in the Light of International Experiences

Abstract

The present study aimed at designing a proposed model for institutional maturity in Egyptian universities in the light of international experiences. The descriptive design was used in this study. The results obtained include: offering a decent life for the Egyptian citizens, and multiple efforts have been made to achieve educational, research, societal, digital and leadership maturity in Egyptian universities. Furthermore, the study revealed that there are some challenges that face the Egyptian universities in terms of impeding the achievement of institutional maturity, including: the inadequacy of financial resources allocated to universities, the lack of the culture related to strategic performance management, and weak job stability for employees in administrative and academic positions. Finally, in the light of the above mentioned results, the proposed model has been designed to include effective values, aims, significance, standards, levels and the challenges that impeded the application the proposed model and ways to confront them.

Key Words: Model - Institutional Maturity - Egyptian Universities & International Experiences.

الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

في الوقت الذي يشهد به العالم تغيرات اقتصادية واجتماعية وبيئية أثرت على الدول ومؤسساتها ونتاج عنها تحديات داخلية وخارجية أدى بعض منها إلى تباطؤ وقصور في الممارسات المؤسسية نتيجة لضعف قدرة المؤسسات على التعامل معها، والبعض الآخر منها استثمر هذه التغيرات وأصبح أكبر قوة من ذي قبل نتيجة لوصول العمل بها إلى مستوى من النضج المؤسسي.

وقد تأكد أن العلاقة بين الاستثمار في الإنسان والتعليم له دور كبير في التنمية المجتمعية وبناء القيم وزيادة معدلات العائد الاقتصادي ونموه، وبذلك تدعم الجامعات التنمية المجتمعية في تطوير القدرات الفردية والمؤسسية ونقل التكنولوجيا وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح الاجتماعية والاقتصادية^(١)، حيث إن هناك علاقة مباشرة بين تأهيل رأس المال البشري والتنمية المجتمعية المستدامة وأن التنافسية والنمو الاقتصادي لأي بلد مرتبط بقيمة وقدرة ومعارف رأس مالها البشري، والذي يعتمد على وجود جامعات تهتم بالتنمية المستدامة للمجتمع المحلي والدولي بجانب التعليم والبحث وخدمة المجتمع^(٢).

ولذلك تسعى المؤسسات المجتمعية ومنها الجامعات إلى تحسين إجراءات العمل بداخلها والحفاظ على تماسكها وتطوير قدرتها واستثمار كافة مواردها من أجل الوصول إلى أفضل مستوى من الأداء؛ وذلك لثبوت أن "الجامعات هي المؤسسات الأكثر قدرة على تحقيق الارتباط بين استراتيجيات التدريس والبحث فيها وبين احتياجات الإنتاج في المجتمع"^(٣)، كما أن الجامعات لها "أهمية في إثراء المعرفة وتنميتها (البحث العلمي)، ونقل المعرفة والمحافظة عليها (التدريس)، وتنمية المجتمع، بجانب المهام الأخرى المعاونة كنشر المعرفة، والتنمية المتكاملة للطلاب"^(٤).

وتستهدف الجامعات خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة لضمان تقدم الوطن وتنمية ثروته البشرية وذلك بربط الجامعات بحاجات المجتمع والإنتاج، فالجامعات من أهم مؤسسات الدولة وأكثرها أثرًا في تطوير سلوكيات المواطنين، كما أنها أدواتها الرئيسية في تزويد البلاد

بالمختصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات والعلوم ومن ثم تصبح الجامعات مصدرًا لاستثمار وتنمية الثروات البشرية^(٥).

ولذا تعتبر الجامعات- على مستوى كل أمة - محورًا رئيسًا في تلبية الاحتياجات التنموية وتحقيق الاقتصاد الوطني والمشاركة في صنع قرارات الاقتصاد العالمي والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة، بل تعظيم أداء الموارد البشرية وتمكنها من القدرة على المنافسة العالمية؛ الأمر الذي يفرض على الجامعات حتمية التميز والتنافسية والريادية وتطوير أدائها المؤسسي^(٦).

وعلى الرغم من أن الجامعات من المؤسسات التي تمتلك استقلالية في تنفيذ العديد من المهام والإجراءات التطويرية إلا أنها تواجه تحديات مستمرة لإنجاز واجباتها، وتحسين أدائها ورفع مستوى النضج المؤسسي بها^(٧)؛ ولذلك تؤكد الخبرات الدولية بأن الحاجة إلى إعادة النظر في المكونات المؤسسية للجامعات زادت على المستويات العالمية والوطنية والمحلية، حيث إن الجامعات تبحث عن النضج المؤسسي والتنافسية وتغيير واقعها المؤسسي ليصبح عالمي المستوى وخاصة فيما يتعلق بالأداء التعليمي والبحثي والمجتمعي وتلبية الاحتياجات الوطنية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحفيز كبار الأساتذة والباحثين للعمل بها من أجل إنتاج مخرجات جامعية تلبي الاحتياجات المجتمعية وبجودة عالية^(٨)، ولا يتوقف الأمر في التنافسية على معرفة المعايير الدولية وتطبيقها بل يكون الأداء المؤسسي تنافسي بطبعه وينفذ بتميز واحترافية وفقًا لثقافته جامعية عامة تركز على التحسين المستمر. وتسعى الجامعات لتحقيق النضج المؤسسي من خلال الانتقال من^(٩):

- مؤسسات تقليدية تتسم بالروتين وببطء آليات العمل وكفاءة متدنية إلى مؤسسات تهتم بالتطوير المستمر وتحقيق مستويات أداء عالمي وتحقيق الإنجازات المؤسسية.
- ثبات الأداء وقلة الاهتمام بالتنمية المهنية إلى اهتمام بالتحسين المستمر في الأداء ووجود برامج تنمية مهنية حديثة واكتساب خبرات ومهارات ومعارف وتعديل اتجاهات.
- قلة التطبيقات الإدارية الإبداعية إلى ممارسات إبداعية تحقق نتائج مؤسسية متميزة.
- أعمال ورقية روتينية إلى تطبيقات رقمية متقدمة.

- قلة الاهتمام برضا أصحاب المصلحة للخدمات المقدمة إلى تصميم وصياغة مقاييس تحديد مستوى الرضا والعمل على تحسين السمعة.

وتستطيع الجامعات المصرية مواكبة التطورات العالمية إذا توافر لديها استراتيجية تمتاز بالتخطيط الفعال والمرونة الكافية وإحداث التغيير، بما يساعد على إيجاد وتطبيق رؤية إبداعية، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية^(١٠).

ويجب التأكيد على أن الوصول إلى مستوى من التنافسية في وقت ما قد لا يضمن للجامعات المصرية استمرارية التنافس في ظل المتغيرات التنظيمية داخل الجامعات والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية إلا بعد وصول الأداء المؤسسي بها من النضج الذي لا يجعلها تتأثر - بشكل كبير - من هذه المتغيرات، بل تكون سبابة في تنظيم البرامج التعليمية والبحثية والمجتمعية المتميزة والتي قد يتم تنفيذها في جامعات أخرى على المستوى القومي والعالمية، وبذلك فإن تحقيق النضج المؤسسي بالجامعات أصبح ضرورة لتطوير الجامعات المصرية لتصبح مسئولة بشكل مباشر عن صناعة النجاحات التعليمية والبحثية والمجتمعية بما يحقق المصالح المجتمعية على المستوى المحلي، ويدعم تحقيق المصالح الوطنية على المستوى القومي والعالمية.

مشكلة البحث:

تعاني الجامعات المصرية من بعض التراكمات الإدارية والأكاديمية التي تحد من وصولها لمستوى متقدم من النضج المؤسسي منها ما يلي:

- تعتمد الجامعات المصرية على لوائح تنظيمية تتسم بتداخل الأعمال فيها وكثرة التوقيعات الإدارية، وطول الدورة المستندية^(١١)، وتتداخل الاختصاصات بشكل كبير في المستويات الإدارية بالكليات^(١٢)، وضعف مشاركة العاملين في قيادة الجامعة، وقلة تواجد سياسة لتنمية الموارد البشرية بالجامعة^(١٣).

- ضعف قدرة الجامعات المصرية لتنظيم مشروعات التحول الرقمي، حيث تعمل بنفس التنظيم البيروقراطي الجامد، والتركيز على الشكل دون المضمون وضعف الثقافة التكنولوجية^(١٤)، وضعف الدور الذي تؤديه إدارة الكليات في تعزيز وعي الطلاب بمخاطر حروب التقدم الرقمي، وندرة توفير دليل خاص بأخلاقيات التعليم عن بعد وتوزيعه على

الطلاب، وندرة تخصيص موقع إلكتروني وصفحات على التواصل الاجتماعي للرد على الشائعات الرقمية^(١٥).

- ضعف رضا أغلبية أفراد الجامعة عن الأنشطة الجامعية والعزوف عن المشاركة فيها نظرًا لقلة الوقت المتاح لهم والاعتقاد بأنها مضيعة للوقت وضعف إشراكهم في التخطيط لها وضعف التوعية بأهمية الأنشطة^(١٦).

- قلة وجود خطة استراتيجية معلنة وملزمة للبحث العلمي في مصر، مع ضعف تحديد أولويات واضحة للبحث العلمي على نطاق الكليات والأقسام، وقلة الاهتمام بالتخصصات البينية في الأقسام^(١٧)، وضعف التمويل الكافي لشراء الأجهزة العلمية والبحثية وعدم توفر متخصصين في صيانة أجهزة المعامل البحثية^(١٨).

- ضعف بنية الجامعات المصرية في ممارسات الجودة الشاملة لتطوير الأداء الداخلي لها، وهذا يرجع للانفصال الواضح بين منهجية التطبيق الفعلي لبرامج الجودة والخطط الاستراتيجية والإدارية للجامعات لتطوير أدائها الداخلي^(١٩)، وقلة تطبيق الجامعات لكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تطوير مهارات العاملين من إداريين وأعضاء هيئة التدريس^(٢٠)، وهناك هدر في الإنفاق على جودة التعليم الجامعي دون تحقيق تميز واضح، وضعف القدرة على التواجد العالمي وفقًا للتصنيفات العالمية^(٢١)، ونتج عنه ابتعاد التعليم الجامعي المصري عن سباق المنافسة العالمية وتدني ترتيب الجامعات المصرية في مؤشر الابتكار العالمي حيث تحتل المركز (٩٩) من إجمالي (١٤٣) دولة^(٢٢).

- معظم الجامعات المصرية تستخدم الطرق التقليدية لتقويم وقياس كفاءة أداء الكليات^(٢٣)، وقلة وعي المسؤولين عن الجامعات بأهمية وقيمة التقييم وأدواته ومعايير وندرة استخدام أدوات الجودة ونظم تطبيقها^(٢٤).

- ضعف مخرجات الجامعات المصرية مما ينعكس على جودة أدائها وبالتالي الأهداف المرجوة منها^(٢٥)، وتسبب في وجود فجوة بين مخرجات الجامعات المصرية وبين متطلبات سوق العمل ومتطلبات تنمية مجتمعها^(٢٦)، مما أدى إلى زيادة معدلات البطالة التي يعاني منها خريجو الجامعات المصرية مما يؤكد نظرية الهدر التعليمي وضعف الغاية من التعليم^(٢٧).

- وعليه يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما الأنموذج المقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية؟
ويتطلب ذلك الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- ١- ما الأسس النظرية للنضج المؤسسي بالجامعات؟
 - ٢- ما خبرات بعض الدول في النضج المؤسسي بالجامعات؟
 - ٣- ما الواقع النظري للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية؟
 - ٤- ما الأنموذج المقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية وما تسفر الدراسة التحليلية وآراء الخبراء من نتائج؟

أهداف البحث: تمثلت أهداف البحث الحالي فيما يلي:

- ١- الوقوف على الأسس النظرية للنضج المؤسسي بالجامعات.
- ٢- التعرف على خبرات بعض الدول في النضج المؤسسي بالجامعات.
- ٣- رصد الواقع النظري للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية.
- ٤- التوصل لأنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية وما تسفر الدراسة التحليلية وآراء الخبراء من نتائج.

أهمية البحث: تتضح أهمية البحث الحالي في العناصر الرئيسة التالية:

- الأهمية النظرية: يتناول البحث موضوعاً بحثياً له أهمية للجامعات وهو النضج المؤسسي، ويضيف نتائج و بيانات حديثة تم جمعها حول النضج المؤسسي بالجامعات ويتوافق البحث مع الخبرات الدولية في مجال النضج المؤسسي ويتضمن أنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية مما قد يحقق استفادة للقيادات الجامعية المصرية والعاملين والطلاب بها والمواطنين في مجالات تطوير أدائهم وتحقيق الشراكة مع المؤسسات المجتمعية الأخرى، ويتناول مفهوم النضج المؤسسي بالجامعات قد يسهم في تحفيز الباحثين في إجراء مزيد من الدراسات حول هذا المفهوم وآليات تنفيذه في المؤسسات التعليمية والجامعية على حد سواء.
- الأهمية العملية: يسعى البحث للوصول للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية ووضع أنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية يمكن أن

يكون دليلاً عملياً للجامعات المصرية لتطوير أدائها، ويقدم ممارسات تنفيذية للقيادات الجامعية لتحقيق رؤية الجامعات وأهدافها، ويساعد في تطوير القدرات البشرية بالجامعات المصرية مما يحقق ميزة تنافسية لها.

حدود البحث:

على ضوء أهداف البحث فإنه يتحدد بدراسة النضج المؤسسي لمجالات العمل الأساسية بالجامعات المصرية المحددة بقانون تنظيم الجامعات وتعديلاته وهي النضج التعليمي والنضج البحثي والنضج المجتمعي وتم إضافة النضج الرقمي والنضج القيادي لأهميتهما في تحقيق النضج المؤسسي المتكامل وذلك بما يتناسب مع الواقع المصري وظروفه الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وسيتم الاقتصار على بعض الخبرات الدولية المرتبطة بمتطلبات النضج المؤسسي (التعليمي والبحثي والمجتمعي والرقمي والقيادي) وهي خبرة تايلاند وخبرة السويد وفرنسا وهولندا ورمانيا وفنلندا، وخبرة البرتغال والإمارات العربية، واقتصر البحث على عينة من خبراء التربية والإدارة التربوية والقيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية وهي: العريش وعين شمس وقناة السويس والزقازيق وسوهاج وبورسعيد والقاهرة والمنصورة والمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

منهج البحث:

اتباع البحث المنهج الوصفي في الدراسات المقارنة لطبيعة مشكلته ومتطلبات وصف الخبرات الدولية ودراسة الأدبيات في مجال النضج المؤسسي بالجامعات بهدف بناء الأنموذج المقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية، حيث إن " دراسة نظم التعليم ومشكلاته تتطلب وصف المشكلة وعرضها وذلك بالاستعانة بما يتعلق بالنظام التعليمي من قوانين وقرارات ولوائح وتقارير لجان وتقارير رسمية وإحصاءات وبيانات وكتب ومقالات وغيرها"^(٢٨)، وعليه يصف البحث مشكلته وما يرتبط بها من بيانات (بحثية وقانونية ولوائح وتقارير وإحصاءات) حول الأسس النظرية والخبرات الدولية للنضج المؤسسي بالجامعات وتحديد مجالاته (التعليمي والبحثي والمجتمعي والرقمي والقيادي)، وتحليل الواقع النظري للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية ومن ثم تحديد مجالات تحقيق النضج

المؤسسي بالجامعات المصرية ومتطلباتها وعليه يمكن التوصل لأنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية.

مصطلحات البحث:

يدرس البحث مصطلح أنموذج النضج المؤسسي بالجامعات مما يتطلب تعريف مفهوم الأنموذج والنضج المؤسسي وهو مبين على النحو التالي:

الأنموذج: يعرف بأنه "المثال الذي يعمل عليه الشيء كالنموذج والجمع نماذج"^(٢٩)، وهو "مثال يُقتدى به وما يتخذ مثلاً يحتذى به، وكانَ مثلاً لرفاقه،"^(٣٠) وهو " أنموذجي في عمله، مُظهر للصفات أو الميزات التي تعرّف النوع أو المجموعة أو الفئة"^(٣١)، وبذلك "هو تصور مخطط ومنظم لمجموعة من الأنشطة والممارسات الأكاديمية والإدارية الشاملة، والتي يمارسها المسؤولون لتسيير شئون المؤسسة التعليمية في عناصرها جميعاً (مدخلات وعمليات ومخرجات)، وذلك لتلبية احتياجات عملائها ومتطلباتهم، وتحقيقاً لرغبات المتعلمين وحاجاتهم من خلال الاستخدام الأمثل للعناصر جميعها المادية والبشرية والمالية في المؤسسة التعليمية"^(٣٢).

النضج المؤسسي: هو عملية تحسين لإجراءات العمل بالجامعات بمراجعة مستمرة لمجالات العمل والأهداف والممارسات المستخدمة، وهو تكامل أنموذج نضج القدرة الذي يركز على تطوير أساليب العمل مع أنموذج نضج العمليات داخل الجامعة الذي يركز على تطوير بيئة العمل^(٣٣).

ومما سبق يتضح أن أنموذج النضج المؤسسي بالجامعات يمكن تعريفه إجرائياً بأنه استراتيجية متكاملة للتطوير المؤسسي تستثمر التطورات العلمية والتكنولوجية وتستفيد من الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة وتعمل على دمجها في الممارسات الميدانية للجامعات بما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بها في مجالات النضج التعليمي والبحثي والمجتمعي والرقمي والقيادي، ويتم تطبيقه وفقاً لخطة استراتيجية وتنفيذية متدرجة تبنى على تشخيص الواقع والعلاقات بين الجامعات والمجتمع، وتحدد الأنشطة والممارسات المؤسسية التي يؤدي تنفيذها إلى تحقيق الصورة المستقبلية المرغوبة للوضع المؤسسي للجامعات، وهو مخطط يوضح التكامل بين مجالات العمل الأساسية التعليمية والبحثية والمجتمعية والقيادية

والرقمية ويحدد خصائص ومبادئ النضج المؤسسي ويقدم وصف لآليات تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية في إطار خبرات بعض الدول.

الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة في مجال البحث الحالي ساهمت في اكتمال أركانه منها ما يلي:

١ - الدراسات العربية:

أ- دراسة تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بمصر في ضوء الذكاء الاصطناعي (٢٠٢١) (٣٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على الوقوف على محددات وأبعاد الذكاء الاصطناعي واستعراض أهم مظاهر تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بمصر، وتوضيح العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بمصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: غياب الرؤية الحقيقية لمتطلبات تطبيق الذكاء الاصطناعي بمؤسسات التعليم العالي وضعف المخصصات المالية لإعداد بنية تكنولوجية وتحتية ملائمة لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، وأوصت الدراسة بوضع خطة استراتيجية وتنفيذية لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي.

ب- دراسة الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح (٢٠٢٠) (٣٥): هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية ذات العلاقة بالجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية الجامعية والتعرف على التحديات العالمية التي تواجه الجامعات المصرية وانعكاسها على أداء القيادات الأكاديمية الجامعية ورصد واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وتنميتها مهنيًا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: معيار اختيار رئيس القسم والوكلاء والعميد لا يعتمد على الأقدمية فقط إنما يعتمد على اللقب العلمي، وهناك قصور في مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس خاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية سواء قبل تولي المناصب الجديدة أو أثناء توليها، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة تابعة للمجلس الأعلى للجامعات تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية بالجامعات المصرية.

ج- دراسة التميز البحثي وتأثيره على ترتيب الجامعات عالمياً: جامعة أكسفورد نموذجاً وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية (٢٠٢٠) (٣٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على التميز البحثي لجامعة أكسفورد وذلك لوضع إجراءات مقترحة لتطوير منظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية لرفع ترتيبها على مستوى جامعات العالم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك أسلوب تحليل النظم، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: قلة عدد البراءات المسجلة سنوياً من الباحثين المصريين وكذلك قلة عدد البراءات المسجلة من الجامعات والمراكز البحثية، وأوصت الدراسة بتهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي، بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة وإنتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية .

د- دراسة استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر (٢٠١٩) (٣٧): هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب التحليل البيئي الرباعي سوات (SWOT) بواسطة أنموذج ماكينزي لتحليل البيئة الداخلية وطريقة تحليل الجهات ذات العلاقة لتحليل البيئة الخارجية، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: امتلاك مؤسسات التعليم العالي بمصر لجوانب قوة كثيرة ومواطن ضعف أكثر، وأوصت الدراسة بتبني مؤسسات التعليم العالي للاستراتيجية المقترحة لاستثمار الفرص المتاحة لها لمواجهة مواطن الضعف بها.

هـ- دراسة تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي (٢٠١٨) (٣٨): هدفت الدراسة إلى بيان المقصود بالتفكير الاستراتيجي وخطواته وأهم أنماطه، وتشخيص واقع الأداء المؤسسي للجامعات المصرية وتقديم رؤية مقترحة لتعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: الاعتماد على الطرق التقليدية في التدريس وقلة الطرق الحديثة التي تعين الطلاب على التفكير والبحث والابتكار، وتراجع الدور المجتمعي للجامعات وضعف الربط بينها وبين مؤسسات الإنتاج والخدمات وتعدد أجهزة الرقابة الخارجية على أداء الجامعات المصرية، وأوصت الدراسة بتوعية المسؤولين

بالجامعات المصرية بأهمية التفكير الاستراتيجية ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي لمنظومة التعليم الجامعي المصري وذلك عن طريق عقد الندوات واللقاءات المتعلقة بهذا الشأن.

و- دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء **Performance The Prism** (٢٠١٧) (٣٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات وأهم ملامح أنموذج منشور الأداء وواقع إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: ضعف مشاركة أصحاب المصلحة في صناعة القرار الاستراتيجي لقلّة وعي القيادات العليا للجامعات لأهميتهم ودورهم في العمل المؤسسي، وأوصت الدراسة بالتزام الإدارة الجامعية بنشر ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي إلى جانب وجود رؤية واضحة لتطبيقه وتخصيص الموارد الكافية وتحديد النتائج المتوقعة الخاصة بهذا الأنموذج ووضع خطة لتحسين الأداء الاستراتيجي.

٢- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة التحول الرقمي في التعليم العالي: إطارًا لتقييم النضج (٢٠٢٠) (٤٠): هدفت الدراسة إلى تقييم نضج التحول الرقمي في التعليم العالي واقتراح أنموذج للتحول الرقمي بالجامعات، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة وإجراء المقابلات والملاحظات، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: هناك تباين كبير بين رأي المستجيبين لواقع نضج التحولات الرقمية بالتعليم العالي والمستويات والمتطلبات الأساسية لنضج التحول الرقمي، كما تظهر النتائج قلة وجود رؤية شمولية للتحول الرقمي وضعف كفاءة التحول الرقمي بالتعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة التحول الرقمي في خدمات إدارة الطلاب وخدمات المكتبات والإدارة المالية وتحصيل الرسوم ووضع رؤية وسياسات واضحة لتحقيق نضج التحول الرقمي بالتعليم العالي.

ب- دراسة إطار النضج الرقمي لمؤسسات التعليم العالي (٢٠١٧) (٤١): هدفت الدراسة إلى تحليل إطار النضج الرقمي ووصف تطورها والمنهجيات التي تتبع واقتراح إطار للنضج الرقمي بمؤسسات التعليم العالي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمقارن وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: يضم النضج الرقمي لمؤسسات التعليم العالي المجالات الرئيسية: القيادة والتخطيط وضمان الجودة والبحث العلمي والوظائف ونقل التكنولوجيا وخدمة المجتمع والتعلم

والتعليم والبنية التحتية، وأوصت الدراسة بضرورة التطوير المستمر لمؤسسات التعليم العالي لتحقيق النضج الرقمي لها ويتطلب توفير الموارد اللازمة لذلك ومشاركة أصحاب المصلحة.

ج- دراسة أنموذج نضج مؤسسات التعليم العالي (٢٠١٣)^(٤٢): هدفت الدراسة إلى تقييم المميزات المؤسسية للتعليم العالي، وتحديد الخصائص الأكاديمية للجامعات البرتغالية من وجهة نظر عملائها والتعرف على استراتيجيات تحسين العمل بالجامعات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: معظم نماذج النضج المؤسسي التي يتم تطبيقها بالجامعات البرتغالية عامة وأهدافها واسعة النطاق يصعب تحقيقها، والبعض من هذه النماذج يركز على قطاعات بعينها داخل الجامعات دون التحقق من النضج المؤسسي الشامل لجميع الوحدات، والبعض منها لا يتناسب مع واقع الجامعات البرتغالية، ومن أهم الأعمال الإدارية التي تساعد على الوصول لمستوى متقدم من النضج المؤسسي بالجامعات هي التواصل الداخلي والخارجي مع العملاء سواء طلاب أو أعضاء هيئة تدريس أو أولياء أمور أو شركاء من المجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مراجعة أهداف الجامعات البرتغالية والعمليات الإدارية والممارسات المستخدمة بها، ووضع نماذج للنضج المؤسسي كمرجعية لأداء العمل وتقييمه بهذه المؤسسات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أنها اتفقت جميعًا على ضرورة تطوير مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات خاصة لأهميتها في التنمية المجتمعية ويتفق البحث الحالي معها في هذا الشأن مع ضرورة وجود أنموذج تسترشد به القيادات الجامعية في تحقيق ذلك الهدف؛ ولذلك اختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في كونه يركز على تصميم أنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية، وقد استفاد البحث من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وبناء إطاره النظري ودراسة الخبرات الدولية وبناء عناصر الأنموذج المقترح وتصميمه النهائي.

خطوات السير في البحث: سار البحث وفقاً للخطوات التالية:**الأولى: تحديد الإطار العام للبحث**

الثانية: دراسة الإطار النظري للبحث حول الأسس النظرية والخبرات الدولية للنضج المؤسسي بالجامعات وتحديد مجالاته (التعليمي والبحثي والمجتمعي والرقمي والقيادي)، وتحليل

الواقع النظري للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية

الثالثة: التوصل لأنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية.

الإطار النظري للبحث**القسم الأول: الأسس النظرية للنضج المؤسسي بالجامعات**

يأتي الاهتمام العالمي والمحلي بتحقيق النضج المؤسسي في اتجاهين أساسيين الأول: التوجه الذاتي للجامعات نحو التطوير والذي يتأسس من خلال الثقافة الداخلية لها في رغبتها وقدرتها على التطوير الذاتي وتحقيق الرضا الذاتي من وجودها، والثاني النضج في حد ذاته مطلب أساسي للتنافسية المحلية والعالمية مع المؤسسات الشبيهة ويشير تحققه إلى أن الجامعات وصل أداؤها إلى مستوى امتلاك خبرات ومعلومات ومهارات مؤسسية تستطيع بها تحقيق النجاح المستدام في تنفيذ ما خطط له في كافة مجالات عملها ولديها استعداد متأصل لإنجاز الأدوار التعليمية والمجتمعية والبحثية والرقمية والقيادية المطلوبة منها.

وهذا ما يعكس أهمية تحديد الأسس النظرية للنضج المؤسسي بالجامعات، والتي

تتضمن العناصر الرئيسية التالية:

- مفهوم النضج المؤسسي بالجامعات
- أهداف النضج المؤسسي بالجامعات
- أهمية النضج المؤسسي بالجامعات
- خصائص النضج المؤسسي بالجامعات
- معايير النضج المؤسسي بالجامعات
- متطلبات النضج المؤسسي بالجامعات

أولاً: مفهوم النضج المؤسسي بالجامعات: يعرف النضج في اللغة بأنه "نضجاً أدرك وطاب، ويقال نضج الرأي ونضج الأمر: أحكم" (٤٣)، ويعرف النضج المؤسسي بأنه إطار يصف التقدم المثالي نحو التحسين المرغوب باستخدام عدة مراحل أو مستويات متتالية، وهو يوفر نهجاً مستمراً للتحسين في العديد من مجالات العمل، كما أنه يوفر الأساليب التي ينبغي اتباعها لتصحيح أو منع حدوث المشاكل (٤٤).

ويمكن تعريف النضج المؤسسي بالجامعات بأنه حالة تطور متدرجة ومستمرة تسعى لاستدامة النجاح المؤسسي من خلال عمل مخطط يهدف إلى تحسين المستوى المؤسسي للجامعات، ويعمل على التغيير الشامل في كافة مكوناتها البشرية والمادية والمالية وأنظمة العمل بها، وتصل الجامعات إليه عندما تمتلك القدرة على استثمار مواردها بكفاءة وتستطيع أن تنافس الجامعات الأخرى وتحقق إنتاجية تتناسب مع أهداف مجتمعها وما تم التخطيط له، وتكون قادرة على التفاعل والتأثير في المجتمع بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أهداف النضج المؤسسي بالجامعات: يهدف النضج المؤسسي بالجامعات إلى (٤٥):

- ١) تطوير أداء الإدارة المؤسسية بالجامعات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، وتحقيق فهم أفضل للمتغيرات المجتمعية والتعامل معها.
- ٢) الارتقاء بمستوى الطلاب ليكونوا قادرين على اكتساب المعرفة مدى الحياة من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل والاستراتيجيات، وقادرين على استثمار قدراتهم في تطوير ذاتهم ومجتمعهم وزيادة معدلات الإنتاجية المجتمعية.
- ٣) إعداد طلاب ملتزمين بالمبادئ الأخلاقية ومواطنين فعالين يحترمون التنوع الثقافي بمجتمعهم ويمتلكون الكياسة والمهارة في التعامل مع الآخرين، ولديهم استعداد لتحمل المسؤولية الإنسانية محلياً ووطنياً وعالمياً.
- ٤) تحقيق المعايير المحلية والدولية للمؤهلات من خلال منح الشهادات الأكاديمية التي تحقق الكفاءة الفنية والمهنية المعترف بها عالمياً.
- ٥) تطوير نظم المراقبة الداخلية والخارجية بالجامعات.
- ٦) تعزيز ثقافة الحوار بين الجامعات وفئات المجتمع.

ثالثاً: أهمية النضج المؤسسي بالجامعات: تنبع أهمية النضج المؤسسي بالجامعات من أنه يؤدي إلى تحقيق ميزة نسبية مستمرة في خفض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات^(٤٦)، وينتج أفضل الممارسات المؤسسية في المستويات الثلاث للخطط الاستراتيجية: مواجهة التحديات الاستراتيجية التي تواجه الجامعة في المستقبل، وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية في المجالات المختلفة التعليمية والبحثية والمجتمعية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية^(٤٧)، كما أن وجود مستويات للنضج المؤسسي بالجامعات له علاقة إيجابية مع إدارة الأزمات ومراقبة وتقييم عملية التدريس، واكتشاف استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي^(٤٨).

رابعاً: خصائص النضج المؤسسي بالجامعات: من خصائص النضج المؤسسي بالجامعات ما يلي^(٤٩):

- ١) التخطيط: يسير النضج المؤسسي وفقاً لخطة للتغيير المؤسسي.
 - ٢) الاستهداف: النضج المؤسسي موجه نحو حل المشكلات الذاتية والمجتمعية، وينبع النضج المؤسسي من داخل الجامعة ويحقق قيمة لها، ويتجه نحو تقديم الدعم والخدمات والمبادرات المجتمعية.
 - ٣) الاستدامة: يستمر النضج المؤسسي بالجامعة لمدة طويلة لأنه يتم تطويره وتجديده.
 - ٤) التنوع: يهتم النضج المؤسسي بتحسين أداء الأفراد والنظم والخدمات الرقمية والمباشرة.
 - ٥) الموضوعية: يحدد النضج المؤسسي المستوى الحقيقي والواقعي للجامعات.
 - ٦) العلمية: يركز النضج المؤسسي على تحقيق النتائج التعليمية والبحثية والمجتمعية للجامعات وفقاً لاستراتيجيات ومنهجيات علمية.
 - ٧) المنافسة: يحقق النضج المؤسسي الأفضلية للجامعة على منافسيها.
- خامساً: معايير النضج المؤسسي بالجامعات: تشمل معايير النضج المؤسسي بالجامعات على ما يلي:

- ١) القيادة الفعالة: تحرص قيادة الجامعة على تقديم برامج تعليمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة، وتسعى إلى تقديم مجموعة من الخدمات الطلابية والمجتمعية التي تتماشى مع مواردها وعدد المستفيدين، وتضع أهدافاً لتحسين فعاليتها بشكل متسق مع رؤيتها

ورسالتها المعلنة، وتستقطب المواهب من الموارد البشرية للعمل معها والتي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف تستطيع من خلالها دعم تنفيذ رؤية الجامعة وتزيد من إنتاجيتها وجودة خدماتها، وتستثمر أدوات التحول الرقمي والاستراتيجيات الفعالة للتطوير المؤسسي المستمر^(٥٠)، ولديها قائمة محدد بها جميع المهام المؤسسية ومسئولية كل فرد بالجامعة.

٢) الحوكمة: يركز النضج المؤسسي بالجامعات على وجود تعاون بين جميع الأطراف سواء من داخل الجامعة (أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب) ومن خارجها (مواطنين أو قيادات مجتمعية) ومن خلالها تتحدد المسؤوليات والحقوق والواجبات لكل طرف ويضمن التزام جميع الأطراف بالمشاركة الفعالة في التخطيط وصنع القرارات وتوفير الموارد اللازمة لدعم أهداف الجامعة ومعالجة نقاط الضعف المؤسسي واستثمار نقاط القوة في تحسين الأداء المؤسسي بها، وتحقيق الإنجازات بما يحقق النضج المؤسسي بها^(٥١).

٣) رضا المستفيدين: يرتبط النضج المؤسسي بالجامعات بتقييم الأداء وتحسينه من خلال التغذية الراجعة الواردة من الطلاب والمستفيدين من الخدمات الجامعية، ولديهم فرصة أيضًا في مشاركة الجامعات في تطوير النضج المؤسسي بها حيث إنهم يتأثروا ويؤثروا بوجود الجامعات، ويتطلب ذلك تواصل القيادات الجامعية مع المستفيدين والعمل على تحقيق رضاهم ومن ثم يزداد تعاون ودعم المستفيدين للجامعات^(٥٢).

٤) التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي: يرتبط هذا المعيار بتوفر القدرة التخطيطية لدى القيادات الجامعية وقرب الخطط من الواقع، وتبنى رؤية استراتيجية توضح الاتجاهات المستقبلية للجامعة واستراتيجيات التحول الرقمي وآليات التواصل مع المجتمع، ووجود سياسات وقيم واضحة ومعلنة تتناسب مع قيم المجتمع^(٥٣)، ويساهم ذلك في تحسين الوضع التنافسي للجامعة.

٥) رعاية الإبداع والابتكار: يتطلب هذا المعيار اتخاذ الجامعات لمجموعة من الخطوات منها تطوير الممارسات التعليمية التقليدية إلى ممارسات تعليمية تفاعلية تعتمد على بناء مجتمعات التعلم بين عضو هيئة التدريس والطلاب، وتركز على التحفيز للإبداع والبحث عن المعارف واستثمار خدمات التحول الرقمي في تحقيق التواصل المستمر بين أطراف مجتمعات التعلم وإتاحة الفرصة أمام الطلاب لتقديم مقترحاتهم وأفكارهم وتبني ابتكاراتهم وتسجيل

براءات الاختراعات، وإتاحة العمل المشترك مع المجتمع الخارجي لرعاية الأفكار والمشروعات الإبداعية^(٥٤).

٦) تسويق الخدمات الجامعية: يستهدف هذا المعيار إلى بناء برامج ومشروعات تعليمية ومجتمعية وبحثية وفق المهارات التي يتطلبها سوق العمل، وذلك لتيسير انتقال خريجي الجامعات إلى بيئة العمل وتلبية الاحتياجات المجتمعية^(٥٥).

سادسًا: مجالات تحقيق النضج المؤسسي بالجامعات ومتطلباتها: يتطلب تحقيق النضج المؤسسي بالجامعات ما يلي:

١- النضج التعليمي للجامعات: يرتكز هذا النوع على تحقيق :

أ- نضج التدريس الجامعي: يتطلب نضج التدريس بالجامعات توفر جودة إعداد عضو هيئة التدريس والتحسين المستمر لأدائه الأكاديمي وفقًا للمستجدات العلمية والمجتمعية والإلكترونية، وتطبيق أدوات التقييم الذاتي والمؤسسي لأدائه ووضع خطط لتنميته مهنيًا من خلال توفير نقل الخبرات والدورات التدريبية وورش العمل المخطط لها ووفقًا للاحتياجات ومعدة من قبل أساتذة وخبراء متخصصين في التدريس الجامعي، ويعتمد نضج التدريس الجامعي على دور القيادة الجامعية في تهيئة ودعم عضو هيئة التدريس للعمل وإعداده قبل البدء بالتدريس، ومن ثم التنفيذ ومراقبة الأداء وتقييمه وتطويره بشكل دوري والتركيز على مراقبة الممارسات التدريسية وقدرته على تحقيق رضا الطلاب وأصحاب المصلحة^(٥٦).

ب- نضج التقويم المؤسسي الجامعي: يتطلب نضج التقويم المؤسسي الجامعي تنفيذ عملية جمع المعلومات المتنوعة عن النظام التعليمي بالجامعة بجميع مكوناته البشرية والمادية والمالية ومراحله (مدخلات وعمليات ومخرجات) ووظائفه البحثية والمجتمعية، ومن ثم العمل على "ضمان الدقة والشفافية في التقويم الداخلي والخارجي وتحديد مواصفات الخريجين من قبل الجامعة والمجتمع وتقدير الجهد المؤسسي المبذول، وتحديد آليات معالجة الشكاوى واستثمار المقترحات، وتحليل الاستراتيجيات الإدارية التي تتبعها القيادات الجامعية وتوفير التغذية الراجعة المحددة لمتطلبات تحسين الأداء المؤسسي بالجامعة"^(٥٧)، ويتجسد نضج التقويم المؤسسي الجامعي في تقويم المهمات التعليمية وقياس المهارات والمعارف والاتجاهات، وقياس نواتج التعلم وتحديد مخرجات العملية التعليمية^(٥٨)، وكذلك

التحقق من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها المؤسسية والعمل وفقاً للخطة الاستراتيجية التي يتم تنفيذها لتطوير الأداء المؤسسي وتطبيق المعايير المهنية والإدارية والتعليمية ومدى قدرة الجامعة على التنافس مع المؤسسات المناظرة لها في أداء الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية^(٥٩).

ج- نضج إدارة الأنشطة الجامعية: تركز إدارة الأنشطة الجامعية بشكل مؤسسي على تحقيق التفاعل مع المجتمع وتحديداً في مجال الأنشطة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية ونقل التكنولوجيا والمواطنة وتنمية القيم وجاهزية البنية التحتية على المستوى الوطني^(٦٠)، وتسعى الجامعات في العصر الحالي للمنافسة مع المؤسسات الأخرى في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ ولذلك تسعى الجامعات إلى تعزيز الابتكار والنمو التنظيمي من خلال الشراكة مع المؤسسات الاقتصادية، وأحد الأنشطة الجامعية في المجال الاقتصادي التي تربطها بالمجتمع مراكز ريادة الأعمال والتي تعتبر وحده تنظيمية بالجامعة تدعم الأفكار والأنشطة والمشروعات الريادية المبتكرة والتي تساعد الطلاب والباحثين والخريجين وغيرهم على القيام بمشروعاتهم الخاصة مستقبلاً بما ينعكس بالفائدة على الفرد والجامعة والمجتمع عامة^(٦١)؛ وبذلك تؤثر إدارة الأنشطة في تحقيق الفعالية للجامعة سواء داخلياً مع الطلاب والعاملين والقيادات وخارجياً مع المجتمع، ومن خلال إدارة الأنشطة يتم اكتشاف قدرات الموارد البشرية وانتماءاتهم واتجاهاتهم واحتياجاتهم ومن ثم تليبيتها وتنمية مهاراتهم، كما أن كثيراً من المشروعات الريادية الناجحة تبنى على أفكار علمية تنتج وتنفذ في الجامعات.

٢- النضج البحثي للجامعات: على مدى السنوات الأخيرة هناك احتياج وطلب للحصول على دعم الجامعات للمجتمعات كأفراد ومؤسسات خدمية وإنتاجية لدعم الأنشطة البحثية في مجال الصناعة والتكنولوجيا؛ وقد تأكد أن "العلاقة إيجابية بين تطوير النظام البحثي بالجامعات والنمو الاقتصادي، وقد تكون التنمية الاقتصادية لبلد ما لها دور في تعزيز تطوير النظم التعليمية بها"^(٦٢)، وقد ثبت أن وجود الجامعات يساعد الشركات والمصانع الموجودة في مجتمعها المحلي بشكل مباشر من خلال توفير العمالة المتعلمة وبشكل غير مباشر بالتعاون معها في تحسين الأداء الاقتصادي للشركات والحفاظ على مركزها التنافسي وتحقيق المزيد من الأرباح نتيجة زيادة ثقة المجتمع بها وزيادة حصتها من

السوق الدولي^(١٣)؛ ولذلك حرصت العديد من الدول على التوسع في إنشاء الجامعات ومنها الولايات المتحدة الأمريكية والبرازيل والمكسيك والفلبين واليابان وروسيا والهند وتستحوذ هذه الدول على نسبة (٥٠%) من عدد الجامعات على مستوى العالم والولايات المتحدة تستحوذ على (١٣%) من عدد جامعات العالم^(١٤).

ويرتكز النضج البحثي في الجامعات على تحقيق :

أ- نضج الإنجازات البحثية : يعتمد بشكل مباشر على الإنجازات البحثية الأساسية مثل حصول أبحاث على جوائز على المستوى القومي والدولي وقدرة الأبحاث على إحداث التغييرات في المجتمع من خلال إصدار قرار مؤسسي أو فردي نتيجة لبحث علمي ما، ودراسات الحالة التي يتم بحثها من خلال الأبحاث الفردية أو الفريقية وتأثيرها على الحياة العامة، والخدمات المقترحة لتحسين البيئة والحفاظ عليها، والأبحاث التي تحدد الموارد الاقتصادية الطبيعية والصناعية والظروف الاجتماعية والتي تؤثر على بناء مستقبل الدولة، ودراسة المعايير الدولية في مجالات الحياة العامة ووضع آليات لتطبيقها على مستوى المجتمع المحلي، والأبحاث التي تقوم على حل المشكلات التربوية والتعليمية^(١٥).

ب- نضج التميز البحثي: في ظل المتغيرات التي فرضها الاقتصاد القائم على المعرفة وتنامي احتياجات مجتمع المعرفة أصبح لزاماً على كل الدول تطوير جامعاتها والتوجه نحو صيغة الجامعات البحثية التي تملك مقومات تطبيق معايير التميز البحثي وتملك القدرة على المنافسة في التصنيفات العالمية مما يزيد من قدرة الدولة التنافسية؛ ولذلك سعت الحكومات إلى تطوير الأنظمة الإدارية للجامعات من خلال ممارسات الإصلاح الإداري التي تمنحها مزيد من الاستقلالية والحكم الذاتي والحرية الأكاديمية واتخاذ قراراتها الإدارية والأكاديمية بحرية بعيداً عن أي قيود وذلك لضمان نجاح مبادرات التميز البحثي التي تتبناها العديد من الدول بما يعود على الدولة بمزيد من التنمية الاقتصادية والمعرفية والاجتماعية والاعتراف الدولي^(١٦).

ج- نضج الإنتاجية البحثية: تسيير الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين وفقاً لثلاث خطوات متتابعة الأولى إنتاج المعرفة والثانية نشر المعرفة والثالثة تطبيق المعرفة، ويتم التقييم الكمي من خلال الإحصاءات ومستوى مكان النشر وكميته، ويسعى

كثير من الباحثين للنشر في المجالات ذات معامل التأثير الأعلى وذلك إما لأسباب شخصية للحصول على تقييم مرتفع لأبحاثهم أو لأسباب مؤسسية ترجع للشروط التي تضعها الجامعة التي ينتمي لها الباحث، ويتم التقييم الكيفي للإنتاجية البحثية من خلال التحقق من معايير التأليف ومدى إمكانية تطبيق نتائج الأبحاث، وجودة وسمعة التحليل الإحصائي للبيانات والنتائج الميدانية التي تم الحصول عليها، والسمعة الأكاديمية للأبحاث المنجزة من بعض الجامعات والتي تتصف بالصرامة الأكاديمية، والتي تعتبر الأبحاث التي يتم إنتاجها من أعضاء هيئة التدريس والباحثين لا تمثلهم بشكل شخصي بل تمثل الجامعة التي أنتجت هذه الأبحاث، ومن معايير الإنتاجية البحثية متوسط عدد البحوث المنجزة في السنة، والتوسع في البرامج البحثية في مستوى الماجستير والدكتوراه، ومتوسط عدد الدراسات الفنية الموثقة والمعتمدة المنجزة في السنة، وعدد الكتب المؤلفة خلال الخمس سنوات الماضية، وعدد المؤتمرات والندوات العلمية التي تم تنظيمها خلال الخمس سنوات الماضية، وعدد المؤتمرات المحلية والدولية التي تم الاشتراك فيها خلال الخمس سنوات الماضية، والبرامج والخدمات البحثية المخطط لها والمكتبات الورقية والإلكترونية المتاحة وسهولة وصول الباحثين للمعلومات والمراجع الجامعية والأساتذة الداعمين والفاعلين في الدعم للباحثين^(٦٧).

٣- النضج المجتمعي للجامعات: يركز هذا النوع على تحقيق :

أ- نضج الوقاية المجتمعية: تتجه العديد من الجامعات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة لأسباب متنوعة منها ما يخص أداء الجامعة لأدوارها الأساسية ومنها ما يرتبط " بالاستفادة من الأفكار والموارد التي قد يمتلكها المواطنون ومساهماتهم في الحصول على قيمة مضافة للأداء الجامعي، والوقاية من الوقوع بمشكلات قد تعيق الجامعة من أداء دورها والتقليل من تأثير التحديات الاجتماعية والاقتصادية المتوقع حدوثها"^(٦٨)، وإيماناً بأن المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة لها دور رئيس في تنمية المواطنة وإكساب المواطن المهارات والمعارف والسلوكيات الصحيحة، فإن الجامعات تتبع العديد من الآليات في تعزيز المواطنة في المجتمع لزيادة ضمان تحقيق التماسك الاجتماعي ونشر ثقافة التغيير بين المواطنين، ومن أهم الأدوار التي تقوم بها الجامعات لتعزيز المواطنة لدى طلابها في ثلاث مجالات أساسية هي: التعليم والعمل التطوعي والبيئة، ففي مجال التعليم يتم نشر الثقافة

الوطنية والتعرف على تاريخ البلدان وثقافتها المجتمعية وموارها البشرية والاقتصادية والبيئية والتعرف على الثقافات الأخرى والتعامل معها، وفي مجال العمل التطوعي يقوم الطلاب بزيارة دور الأيتام ورعاية الأطفال ومبادرات الخدمة العامة وغيرها من الأعمال لخدمة المجتمع، وفي مجال البيئة يقوم الطلاب بزيارة الغابات وزراعة الأشجار في مجتمعهم المحلي^(٦٩).

ب- نضج المعالجة المجتمعية: يشهد المجتمع متغيرات متعددة نتيجة للتقدم التكنولوجي وتضاعف المعرفة البشرية واندماج الثقافات وعدم الاستقرار الأمني والسياسي في معظم بلدان العالم وزيادة الفقر وضعف الخدمات الاجتماعية والتعليمية المقدمة للمواطنين وتراجع المشاركة المجتمعية وشباب يعاني من اللامبالاة التي تهدد طاقة المجتمع المحركة، وتأثر المجتمع العالمي بمفاهيم الاقتصاد العالمي والمجتمع القائم على المعرفة والقرية العالمية، مما نتج عنها تحديات تستلزم إعادة التفكير المؤسسي لمواجهة هذه التحديات والحد من آثارها، والتي معظمها اتجه نحو الجامعات لأنها المؤسسات المجتمعية الأجدر على حل هذه المشكلات ومواجهة أي تحديات وهي المفتاح الرئيس للتعامل مع المتغيرات، والذي يستلزم أداء دور أقوى للجامعات في المجتمع واتخاذ القرارات المصيرية لإنقاذ المجتمع سواء على المستوى الكلي المرتبط بالخطط التنموية للمجتمع أو على المستوى الفردي في إعداد الشباب لسوق العمل وتجهيز العمالة المستدامة للمهن المختلفة والاحتياجات المجتمعية لإعداد مواطن إيجابي متفاعل مع مشكلات واحتياجات مجتمعه، ويتطلب ذلك جامعات لديها الموارد البشرية والمادية اللازمة لمواصلة الوفاء بالتزاماتها نحو مجتمعها^(٧٠).

ج- نضج التنمية المجتمعية: يعزز التكامل الاجتماعي وتشكيل شبكة من الشراكات المجتمعية بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية من فرص التنمية المستدامة للمجتمع، وتبنى هذه الشراكات على القيم الأخلاقية الأساسية للمجتمع والتي منها الاحترام والتسامح والنزاهة، وينتج عنها دوافع مؤسسية تزيد من التزام الجامعة بخدمة وتنمية المجتمع وتدعم الأنشطة التنموية للجامعة، وتحرص القيادات الجامعية التنموية على التعاون والتشاور مع القيادات المجتمعية والمواطنين نحو سبل تحقيق الأهداف التنموية، مما أظهر نجاحًا لهم في مهارات التفكير النقدي والبصيرة التحليلية وزاد من انضباطهم الاخلاقي والإداري ومسئولياتهم

الاجتماعية وتصميمهم نحو تحقيق الأهداف التنموية^(٧١)، ويعد الأداء التنموي بالجامعات جزء رئيس من الاستراتيجيات الجامعية لتحقيق التميز والمنافسة على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وترتبط تطلعات القيادات الجامعية الريادية وفكرهم ارتباطاً بالتوجهات الاستراتيجية للتنمية والتطوير للبيئتين الداخلية والخارجية للتنظيم الجامعي^(٧٢)، وتوفر الجامعات إمكانات متعددة في التنمية المستدامة للمجتمع منها استثمار الكم الكبير من البيانات وتحويلها إلى معلومات واضحة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية وتلبية الاحتياجات التنموية للمؤسسات المجتمعية والحفاظ على البيئة وتحسين العمليات والنتائج المؤسسية^(٧٣)، ودورها في تعليم الطلاب وبتثقيف المواطنين والقيادات المجتمعية في كافة التخصصات الطبية والهندسية والإدارية... وغيرها، ودورها في إجراء البحوث الأساسية والتطبيقية لتحسين الحياة العامة للمواطنين وتحقيق إنجازات رائدة في العلوم الإنسانية والأكاديمية.

٤- النضج الرقمي للجامعات: أصبحت تكنولوجيا المعلومات مكوناً أساسياً للتميز المؤسسي للجامعات، وتؤثر على جميع العمليات الإدارية والمؤسسية ليس داخل الجامعات فقط بل على جميع المؤسسات المجتمعية التي تتعامل معها وتتضمن دعم القيادات الجامعية وتنمية القدرات الإدارية وتطوير الكوادر البشرية ونشر الثقافة وتعزيز القيم التنظيمية وتحسين البنية التحتية التنظيمية للجامعات، ويرتكز النضج الرقمي للجامعات على تحقيق :

أ- نضج الموارد التعليمية الرقمية: نظرًا لتلبية احتياجات مجتمعات التعلم المستقبلية في العصر الرقمي كان اهتمام كثير من الدول في الانتقال من بيئة التعليم التقليدية إلى بيئة التعليم الرقمية والاهتمام بتنمية الوعي الرقمي وإدراك أهميته لدى المسؤولين والمواطنين والطلاب وترسيخ العادات الرقمية الصحيحة^(٧٤)، ويتطلب ذلك تطبيق التعليم الجامعي الرقمي في عملية التدريس والتعلم والتقييم؛ ولذا يجب تيسير التعلم من بعد من خلال الدروس التفاعلية، وأنظمة الذكاء الاصطناعي والمنصات الإلكترونية ومستودعات التعلم وفيديوهات المحاكاة الافتراضية^(٧٥)، وتتعدد الموارد التعليمية الرقمية بالجامعات منها الأجهزة والتطبيقات

للتعلم والتدريس والبحث العلمي والموارد داخل وخارج قاعة الدراسة والبيئة الرقمية لأنظمة العمل والدعم الفني وصيانة الموارد الإلكترونية ونظام أمن المعلومات^(٧٦).

ويتطلب تمكين أعضاء هيئة التدريس من المهارات اللازمة للتعامل مع هذه الأنظمة وتوفير الأجهزة الإلكترونية التي يحتاجونها والتطبيقات التي تمكنهم من إدارة عملية التعلم والتعليم وتحضير الدروس ومنح الدرجات للطلاب، وإدارة القاعات الرقمية لمناقشات الطلاب أو طرح الأسئلة والرد عليهم والتحدث لهم وجهًا لوجه، وتقديم محتوى إلكتروني ومرفقاته من الصور والفيديوهات وملفات القراءات الإثرائية وجدولة الواجبات الدراسية للطلاب وتقديم التغذية الراجعة ومتابعة تعلمهم بشكل جماعي أو فردي وفقًا للفروق الفردية بين الطلاب ومستوى تقدمهم في التعلم^(٧٧).

ب- نضج الهيكل التنظيمي للعمل الرقمي: يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الأدوات الأساسية لتحقيق الجامعات لأهدافها كونه يحدد الاختصاصات لكل وظيفة من الوظائف داخل الجامعات وكيفية تدفق السلطة ويحدد علاقة كل وظيفة بالأخرى وطريقة التواصل بينهما، وقد أصبحت الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية لا تتناسب مع المتغيرات الرقمية التي تعتمد على المرونة والسرعة والدقة والابداع، ويتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بمتغيرات جامعية داخلية ومجتمعية خارجية والتي من أهمها " التوسع الذي تشهده الجامعات والتطور الإلكتروني واستثماره في تقديم الخدمات الجامعية وتغيير البيئة المرتبطة بالمهمة والديناميكية التنظيمية نتيجة لتطور التشريعات والقوانين ولوائح العمل بالجامعات والتغيرات الثقافية والاجتماعية والتي نتج عنها زيادة التوقعات الاجتماعية من الجامعات"^(٧٨).

ولذلك يتطلب الهيكل التنظيمي للعمل الرقمي بالجامعات " تسريع اتخاذ القرارات والذي يعتمد على وجود هيكل تنظيمي يتصف بالرشاقة وتكون الأدوار المحددة به مرتبطة بتوفير الوقت والجهد لتحقيق الإنتاجية والأهداف المطلوبة، ويكون للقيادات دور في التفويض للاختصاصات المرتبط بالإنجاز، ويكونوا أكثر تفاعلاً مع الواقع واحتياجاته وموارده ولديهم قدرة على استثمار المواقف والخبرات المتراكمة في تيسير إجراءات العمل"^(٧٩)، وقد أدت الإصلاحات الإدارية في الهيكل التنظيمي للجامعات نتيجة للتحويل الرقمي إلى إتاحة إضافة وحدات إدارية تعتمد على وجود أصحاب المصلحة من داخل الجامعة وخارجها وتغيير دور

الدولة من الحكومة إلى الحوكمة والتي تتطلب وجود فريق من الحكماء من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات المجتمعية والمعنيين بأداء مهام محددة داخل الجامعة، ويكون دور القيادات الجامعية التنسيق في تقسيم السلطة بين فرق العمل التي يتم تشكيلها، وتفضل القيادات في هذه الهياكل على أداء الدور الجماعي عن أداء الدور الفردي^(٨٠).

ج- نضج البنية التحتية الرقمية: يتحدد مستوى النضج الرقمي بالجامعات وفقاً لقدرتها على توفير بنية تحتية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات، فمن المهم وجود اتصال بشبكة الإنترنت بشكل مستمر، ووجود أجهزة حاسب آلي حديثة في المعامل والقاعات الدراسية مجهزة بالتواصل مع العالم الخارجي والقاعات الدراسية الأخرى الموجودة بالجامعة^(٨١).

ومن أهم مكونات البنية التحتية الرقمية وجود كوادر بشرية بالجامعات لديها المهارات الإلكترونية اللازمة لتنفيذ التغييرات في عمليات التحول الرقمي، وكذلك لدى القيادات الجامعية خبرة في إدارة مشاريع التحول الرقمي واستراتيجيات دمجها مع العمل في الجامعات وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والمواطنين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة؛ ولذا يحتاج العاملون بالجامعة إلى التدريب على المهارات الإلكترونية ليكونوا قادرين على التعامل مع عالم العمل الجديد، ومن المهارات الإلكترونية المطلوبة لتشغيل كثير من الوظائف الجديدة بالجامعات استخدام الأجهزة والتطبيقات والاستراتيجيات الإلكترونية الحديثة وفهم استخداماتها في العمل المؤسسي مثل: التعامل مع إنترنت الأشياء والروبوتات وإدارة الواقع المعزز والذكاء الاصطناعي وتطبيقات الهاتف الجوال والأجهزة اللوحية (التاب)، وبالتالي يجب على الحكومة والجامعة والمؤسسات المجتمعية المعنية المشاركة والاستجابة لتوفير البرامج التدريبية المناسبة لتطوير الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والمواطنين^(٨٢).

وبالإضافة إلى ذلك تقديم خدمات إلكترونية جديدة وإضافية إلى الطلاب والمواطنين من المجتمع ودعم وتمكين أعضاء هيئة التدريس والإداريين من القيام بعملهم الرقمي وتسريع عمليات سير العمل، ومنحهم مزيداً من الوقت للتركيز علي الإبداع في العمل وإتاحة الفرصة لهم ليستجيبوا للمتطلبات والاتجاهات الجديدة، ويكونوا أكثر قدرة على التصرف والتكيف مع المتغيرات المجتمعية من أجل تحقيق تعليم عالي الجودة ونقل المعرفة

والتغيير الثقافي وتنفيذ الإجراءات الرقمية في مشاريع التحول الرقمي بدقة^(٨٣)، وهنا يجب التأكيد على أن النضج الرقمي للجامعات يعتمد على أداء الأعمال الرقمية والتفاعل والإنتاج وليس مجرد الإتاحة والاستهلاك للأجهزة والتطبيقات الإلكترونية، فالمطلوب التفكير في استثمار الموارد المتاحة وتطبيقها في العمل المؤسسي^(٨٤).

٥- النضج القيادي للجامعات: يرتكز هذا النوع على تحقيق :

أ- نضج المهارات القيادية للجامعات: يتوقف التطوير المؤسسي للجامعة على تطوير مهارات قيادتها وقدرة هذه القيادة على التطوير المؤسسي المطلوب، فقد أنتجت المتغيرات العصرية الفكرية والتطبيقية في كافة المجالات ومنها تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة واقفاً إدارياً ومهارات قيادية مختلفة في الإدارة الجامعية، حيث إنها الأساس في التغيير الذي شمل محاور مهمة في البناء الإداري للجامعات من مفاهيم وفلسفة إدارية ونماذج ومنهجيات تطبيقية، وتطورت الأسس الفكرية المستندة إليها والهياكل التنظيمية وأنماط العلاقات وآليات العمل الإداري وعلاقات الجامعات بالمناخ المحيط بها وطبيعة التفاعل بينهما، وكذلك هيكل الموارد البشرية بالجامعات وأدوارها^(٨٥)، واكتساب القيادات الجامعية مهارات التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الذكية يمكن أن يحقق أفضل نتائج في العمل ويساعد على توفير عاملين أكثر ولاءً وانضباطاً وأقل غياباً عن العمل؛ وذلك يرجع إلى القيادة الذكية التي تتبع سياسات تحفز العاملين على قضاء أوقات العمل براحة وتمنحهم الثقة في ممارساتهم الشخصية والمؤسسية، كما أن القيادة الذكية تسمح بالمرونة في الأعمال بما يحقق ممارسات إبداعية في العمل^(٨٦)؛ ولذا تعتمد الجامعات في أداء أعمالها على قدرة قيادتها في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية التي تعمل فيها والطلاب وأفراد المجتمع من خلال توفر المهارات القيادية الأساسية ومنها : القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ومهارة التحفيز الذاتي والمؤسسي وبناء الثقة والتقدير بالجامعة واستثمار الموارد البشرية الداخلية والخارجية، ودعم مهارات التواصل والشفافية.

ب- نضج الدعم القيادي بالجامعات: تؤثر قدرة القيادة على تحقيق العلاقات الإيجابية بين الأفراد بالمؤسسة على رضاهم والتزامهم الوظيفي وتحسين اتجاهاتهم نحو

المؤسسة^(٨٧)، ولقد تأكد أن " أفضل القادة هم أولئك الذين يعرفون كيفية التواصل مع الآخرين"^(٨٨)؛ ولذلك تعمل القيادة الداعمة على تحفيز الآخرين للتركيز على العمل والاهتمام به وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف المؤسسية والحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية، وتعزز القيادة الداعمة جهود فريق العمل وتحقيق التماسك المؤسسي وإدارة العلاقات الشخصية والمؤسسية، وتسعى دائما لمنع أي نزاعات في العمل وتقدم حلاً للمشكلات التي قد تحدث مع فريق العمل؛ وبذلك تضمن استمرارية أداء الأعمال بنجاح^(٨٩)، وبذلك فإن وجود القيادة الداعمة في الجامعات دليل على تحقق النضج المؤسسي بها لما تحققه من اهتمام بتلبية احتياجات الآخرين سواء من داخل الجامعة أو خارجها، وتيسير الإجراءات التعليمية والبحثية والمجتمعية بالجامعة وتحقيق الأهداف المشتركة بين المجتمع والجامعة.

ج- نضج الاستراتيجيات القيادية بالجامعات: تتجه المؤسسات الحديثة نحو توافر قيادة استراتيجية على رأس هيكلها الإداري لضمان "بقائها المؤسسي الذي يرتبط بقدرة قيادتها الاستراتيجية على التكيف الذاتي والمؤسسي مع المتغيرات التنظيمية المستمرة الداخلية والخارجية وتوقع حدوثها والتعامل معها ومواجهتها بناء على البدائل الاستراتيجية المحددة مسبقاً"^(٩٠)، وتركز على " سلاسل القيمة التي بواسطتها تحقق المؤسسة رسالتها وأهدافها، أو كيفية إدارة عمليات تحسين فاعلية المؤسسة وامتلاكها قدرات تنافسية"^(٩١)، ويمتد عمل القيادة الاستراتيجية إلى جميع مكونات المؤسسة لما لها تأثير فعال على تحفيز الموارد البشرية على العمل ومتابعة أدائهم وفق خطة موضوعة محدد بها مؤشرات التقدم في الأداء، ولا تكتفي القيادة الاستراتيجية بقراءة التقارير الواردة لهم من جهات الاختصاص بل يعملون على مباشرة العمل داخل المؤسسة، وليس ذلك فحسب بل تحقيق الشراكة الفعالة مع المجتمع الخارجي وتبادل المنفعة معه^(٩٢)، ونظراً لأن "القائد الجيد لديه رؤية مستقبلية ويعرف كيف يحول أفكاره إلى قصص نجاح في واقع عمله"^(٩٣)؛ فإن القيادة الاستراتيجية تمتلك رؤية نحو الأهداف المؤسسية للجامعة والقدرة على استثمار الموارد البشرية والمادية وتنمية المهارات القيادية لأعضائها بما يمنحهم الثقة بأنفسهم بأداء المطلوب منهم والإبداع في أداء ما هو أكثر من المتوقع، كما أن القيادة الاستراتيجية تقوم بدور تيسير الأعمال بين

أعضاء الجامعة والمجتمع وعقد تعاون مستدام بينهما بما يحقق قوة فريق العمل في النجاح المؤسسي^(٩٤).

وفي ضوء ما سبق فإن تحقيق النضج المؤسسي بالجامعات يتطلب توفر مجموعة من المهارات والمعايير القيادية منها المرونة والقدرة على التكيف والعمل الجماعي واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تشمل تحسين الواقع الحالي ومعالجة بعض مشكلات الماضي وبناء مستقبل أفضل للجامعات، وتكوين شبكة من الاتصالات المختلفة بين المؤسسات المجتمعية والجامعة؛ وقد يستلزم ذلك وجود جزء من الاستقلال الذاتي للجامعة في إدارة شئونها الإدارية والتعليمية والمجتمعية.

ومما سبق يتضح أن النضج المؤسسي بالجامعات المصرية أصبح ضرورة اجتماعية واقتصادية وبيئية ولن يتحقق بخطوة أو إجراء واحد ولكنه سيتحقق من خلال الخطط الاستراتيجية والإجراءات التنفيذية والمراحل المتكاملة والاستمرارية في الأداء والانسجام بين المكونات التعليمية والبحثية والمجتمعية في منظومة الجامعة، حيث إن المتغيرات المحلية والدولية تتطلب امتلاك الجامعات للجاهزية في التعامل مع هذه المتغيرات والتحكم في تأثيراتها وتوجيهها نحو مصلحة المجتمع.

القسم الثاني: خبرات دولية للنضج المؤسسي بالجامعات

١ - أ نموذج النضج المؤسسي للمؤهلات بتايلاند:

تهدف الجامعات بتايلاند إلى إعداد خريجين في التخصصات المختلفة وإجراء الدراسات البحثية وتوفير الخدمات الأكاديمية للمجتمع والحفاظ على ثقافة وقيم المجتمع^(٩٥)، ولتحقيق هذه الأهداف تتنوع الجامعات في تايلاند إلى: الجامعات المعرفية والجامعات البحثية والجامعات التكنولوجية والصناعية التي تخدم هذه المجالات سواء بحثياً أو تقودها للتطوير وتوفير الموارد البشرية اللازمة للمؤسسات الصناعية والتكنولوجية^(٩٦).

وكذلك تنقسم الجامعات بتايلاند إلى نوعين هما: حكومي وخاص، وتضم المعاهد والكليات والتعليم الأكاديمي والتعليم المهني العالي، وتسير الدراسة بمعظم الجامعات التايلاندية بنظام الساعات المعتمدة من البكالوريوس حتى الدكتوراه، وتضع البدائل للمواطن التايلاندي لاستكمال دراسته العليا تحفيزاً لاستمرارية التعلم، فيمكن الحصول على درجة

الماجستير بثلاث بدائل منها متابعة المحاضرات وإجراء امتحان شامل (٤٥-٥٥) ساعة معتمدة، أو باتباع المحاضرات (٣٦) ساعة معتمدة وكتابة ورقة نهائية (٩-١٢) ساعة معتمدة، أو بإجراء بحث وكتابة ورقة نهائية^(٩٧).

ونتيجة لأحد الدراسات حول مؤهلات العاملين في القطاع الصناعي والقطاع الخدمي تبين عدم حصول ما بين عدد (٧-١٠) ملايين عامل في هذه القطاعات على مؤهلات علمية، وعدد (٢١.٦٦) مليون حصلوا على تعليم ابتدائي فقط، وعدد (٥.٩٤) مليون لديهم تعليم ثانوي فقط، والعديد من العمال لديهم كفاءة في العمل لكنهم بدون مؤهلات؛ ولذلك تم التفكير لمعالجة هذا الوضع من خلال الإطار الوطني للمؤهلات التايلاندي والذي يعتبر أداة الدولة في زيادة قدرات القوى العاملة والقدرة التنافسية من أجل تلبية متطلبات الإنتاج والخدمات في ظل المناخ الاقتصادي المتغير، وكان تصميم الإطار الوطني للمؤهلات لإفادة المواطنين والمؤسسات الصناعية والخدمية وتزويدها بقوة عاملة مؤهلة^(٩٨).

ولذلك كان من أهم الإصلاحات الإدارية التي تم تنفيذها في تايلاند بعد الأزمة المالية في ١٩٩٧م هو البدء في تصميم الإطار الوطني للمؤهلات، فقد أجريت تغييرات في مؤسسات التعليم في تايلاند تجهيزاً لتطبيقه، وتأثرت كافة المستويات التعليمية الجامعية وما قبلها بإعادة هيكلة وزارة التعليم العالي والعلوم والبحث والابتكار وتم وضع جميع الجامعات الحكومية والخاصة تحت الإشراف المباشر للدولة في محاولة رفع مستوى جودة مخرجات التعليم العالي، وإعادة تركيز المناهج على تنمية مهارات التفكير وحل المشكلات واكتساب القيم التايلاندية، وتم إنشاء المزيد من الجامعات والكليات والمعاهد والمدارس المهنية التكنولوجية والتي تم تطويرها لتصبح جامعات، ويسمح للجامعات بمزيد من المرونة في تحقيق التوازن بين استقلالية الجامعة عن إدارة التعليم العالي وتلبية الاحتياجات المجتمعية مع الحفاظ على جودة التعليم ومتابعة تحقيق المعايير الوطنية من مكتب التعليم العالي^(٩٩).

ويضم أنموذج النضج المؤسسي للمؤهلات بتايلاند على ثلاثة مكونات تتكامل فيما بينها وهي الإطار الوطني للمؤهلات المدرسية (NQF: National Qualifications Framework)، والإطار الوطني للمؤهلات بالتعليم العالي (TQF: National

Qualifications Framework)، والإطار الوطني للمؤهلات بالتعليم المهني (TVQF: National Qualifications Framework)، ويهدف أنموذج النضج المؤسسي للمؤهلات بالتعليم العالي بتايلاند إلى^(١٠٠):

- جعل المؤهلات التعليمية أكثر ملاءمة لاحتياجات الصناعة، وبالتالي رفع جودة القوى العاملة في قطاعي التصنيع والخدمات.
- رفع مستوى المؤهلات التايلاندية إلى المستوى الدولي.
- جعل المؤهلات شفافة وقابلة للمقارنة مع المؤهلات الدولية.
- تعزيز القدرة التنافسية لأسواق العمل المحلية والإقليمية.

وكما يهدف أنموذج النضج المؤسسي للمؤهلات إلى تحقيق جودة التعليم في تايلاند من خلال تحقيق النتائج المتوقعة لتعلم الطلاب في خمسة مجالات أساسية هي: التنمية الأخلاقية، والمهارات المعرفية، ومهارات التعامل مع الآخرين والمسئولية، ومهارات التحليل والتواصل، وتكنولوجيا المعلومات^(١٠١)، وكذلك تنمية القوى العاملة لتلبية معايير قارة آسيا والمجتمع الدولي، ودمج جميع المؤهلات في أنموذج واحد لتوفير التعلم مدى الحياة وربط التعليم باحتياجات الوظائف الحكومية والخاصة؛ ولذلك تم الربط بين المؤهلات التعليمية والمعايير المهنية، وقد تم إنشاء الإطار الوطني للمؤهلات بتايلاند واعتماده من قبل مجلس الوزراء في سنة ٢٠١٣ م، وقد تم تحديثه عام ٢٠١٧ م لمواكبة المتغيرات العالمية^(١٠٢).

ولذلك تحرص تايلاند على تطوير الإطار الوطني للمؤهلات باستمرار والتكامل بين مؤسسات التعليم المدرسي والعالي والمهني بما يحقق متطلبات التطوير المجتمعي؛ ولذا يشترط لاستكمال الدراسات العليا بعد التعليم المدرسي في الإطار الوطني للمؤهلات في التعليم العالي الحصول على (٣) مستويات للتعليم العالي، حيث إن مؤهل البكالوريوس يشترط حد أدنى من (١٢٠) ساعة إلى (١٨٠) ساعة معتمدة، ومؤهل الماجستير حد أدنى (٣٦) ساعة معتمدة بعد البكالوريوس، ومؤهل الدكتوراه حد أدنى (٤٨) ساعة معتمدة بعد الماجستير^(١٠٣).

ويتيح أنموذج النضج المؤسسي للمؤهلات لمؤسسات التعليم العالي لتقديم برامج متخصصة أو نظام للتعليم المستمر للذين وصلوا لمستوى مهني تم اكتسابه بنظام رسمي أو غير رسمي والاعتراف بمؤهلاتهم المهنية وخبراتهم الحياتية وهواياتهم من خلال نظام للتعليم

المفتوح والتعلم عن بعد وتحويلها لمؤهلات جامعية يتم اعتمادها عند الالتحاق بقطاع التعليم الجامعي النظامي، ويجب أن يلتحق الطلاب الذين لديهم مؤهلات أقل من التعليم الثانوي ببرامج خاصة تضمن تحقيق متطلبات مستوى من المعرفة وفقاً للمحدد في معايير لجنة التعليم العالي مع معايير إضافية تحددها مؤسسات التعليم العالي^(١٠٤).

ويحدد الإطار الوطني للمؤهلات مستويات لاستكمال الدراسة بالجامعات وفقاً للمستويات الرئيسية يبدأ بالدراسات التمهيدية والتي تستهدف الحصول على المؤهلات الأساسية لبعض المهن والوظائف ثم البكالوريوس ودبلوم الدراسات العليا والماجستير ودبلوم متقدم والدكتوراه وأخيراً الزمالة^(١٠٥).

وجميع هذه المستويات تحدد بمعايير لنتائج التعلم المتوقعة للطلاب في كل مستوى، ولها وصف وطني يحدد مجالات التطور الأخلاقية والمهارية والمعرفية والمسئوليات المستقبلية، وتفرض وزارة التعليم بتايلاند على كل مؤسسات التعليم العالي تطبيقها والتحقق من تنفيذها من خلال لجنة مركزية لصياغة الخطوط الرئيسية للمناهج الدراسية المطابقة لقانون التربية الوطنية للمؤسسة التعليمية.

ولذلك يطبق الإطار الوطني للمؤهلات بتايلاند وفقاً للاستراتيجيات الرئيسية التالية^(١٠٦):

- تطوير التعاون بين المؤسسات التعليمية والمهنية ومؤسسات العمل من أجل إنتاج القوى العاملة التي تمتلك المهارة والمعرفة اللازمة لمواجهة المواقف المهنية التي تواجههم.
- تطوير المناهج التعليمية بما يتماشى مع مواصفات العمل المهني، وتصميم مناهج تدمج بين الدراسة الرسمية وغير الرسمية.
- تحديد نتائج التعلم والأداءات والمعايير المطلوبة في كل مستوى من مستويات المؤهلات، كما يوجد نظام للرصد والتقييم والاعتماد لمؤهلات المؤسسات التعليمية.
- تعزيز جهود المؤسسات التعليمية في مجال ربط التعليم بتطوير وتوفير القوى العاملة التي يحتاجها سوق العمل التايلندي والدولي.

ويرتكز تنفيذ وتطوير هذه الاستراتيجيات على تحقيق مبادئ أنموذج النضج المؤسسي للمؤهلات بتايلاند والتي منها^(١٠٧):

- دمج جميع المؤهلات الصادرة من المؤسسات التعليمية في إطار وطني واحد، وتطبيق المساواة في التعليم بين الطلاب من مختلف الطبقات الاجتماعية.

- وجود مظلة موحدة لإعداد الموارد البشرية اللازمة لتطبيق برامج التنمية المستقبلية، وتوفير مسار تعليمي من خلال التدريب والتعليم الرسمي وغير الرسمي، وإقامة روابط بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومستوى المؤهلات المهنية ومعايير المهارة المهنية، وضمان توفير المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق جودة العمل وتلبية احتياجات أصحاب الأعمال.

- سهولة معادلة المؤهلات التايلاندية بالمؤهلات العالمية، وتعزيز التعلم مدى الحياة وتطبيق آليات التعلم الذاتي ونقل الخبرات والتحقق من مستوى الخبرة لتطويرها من خلال التعليم العالي.

وعليه ووفقاً للتجربة التايلاندية يوجد إطار وطني للمؤهلات محدد فيه المعايير الأكاديمية للجامعات في التخطيط لتلبية الاحتياجات المجتمعية من المؤهلات وآليات تحقيق جودة الخريجين وضمان استمرارية متابعة وتحسين أدائهم، والتواصل مع أصحاب المصلحة في المجتمع المحلي والدولي في فهم المهارات التي يحتاجونها في أعمالهم ومقترحاتهم وتقييمهم لمستوى قدرات خريجي الجامعات الذين تم توظيفهم، كما أن الإطار الوطني للمؤهلات بتايلاند يوفر آليات ربط جميع مستويات وأنواع المؤهلات الجامعية في الدولة مع مستويات كفاءة الأفراد الذين تخرجوا منها ومؤهلاتهم المهنية، ودمج التعليم الجامعي والتدريب المهني والتحقق من مستوى اكتساب الخبرات الميدانية.

٢- أنموذج نضج الريادة الجامعية:

اتجهت العديد من الجامعات بدول مختلفة نحو تطبيق أنموذج نضج الريادة الجامعية بأشكال متعددة منها ما يرتبط بمجال الريادة التعليمية بتقديم برامج أكاديمية رائدة وتخصصات ابتكارية تخدم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع، كما أن بعض الجامعات تركز على الريادة البحثية من خلال البرامج البحثية التي تدعم الصناعات المتقدمة والتكنولوجيا

وتستقطب طلاب ورجال أعمال من كافة أنحاء العالم للاستفادة من هذه البرامج، كما أن بعض الجامعات تسعى لتحقيق الريادة المجتمعية من خلال المبادرات المجتمعية التي تنفذها الجامعات داخل مجتمعها المحلي، وكذلك تسعى بعض الجامعات لتطبيق ريادة الأعمال الاقتصادية ولديها مشروعات إنتاجية تدعم مواردها الذاتية وتتيح بيئة تطبيقية للتدريب العملي لطلابها وتساهم في الإنتاج المحلي والدولي.

ونظرًا لأن التغييرات الاقتصادية والتحديات المجتمعية تؤثر على المؤسسات المجتمعية ومنها الجامعات فأصبح للجامعات دور متزايد في التنمية الاقتصادية والمجتمعية وإعداد وتأهيل موظفي الغد في كافة التخصصات، وأصبح الحل لكثير من المشكلات الاقتصادية والمجتمعية مرتبط بالأبحاث العلمية التي تنفذها الجامعات، ويتطلب هذا وجود طلاب وباحثين لديهم مهارات وخبرات ريادية مناسبة للقيام بذلك؛ ولذا تحتاج الجامعات إلى تحفيز الكوادر البشرية من داخل الجامعة وخارجها لتنظيم مبادرات مجتمعية برؤية علمية تشرف عليها الجامعات، ويتطلب ذلك تغيير تنظيم الجامعات وهيكلها التنظيمي^(١٠٨).

وقد أصبحت الجامعات مصدرًا مهمًا للمعرفة العلمية والتكنولوجية، وهي مسؤولة بشكل مباشر عن وجود خريجين مدربين على مهن مختلفة يمتلكون مهارات متعددة؛ ولذا اهتمت العديد من الدول بمشاركة الجامعات في الأنشطة الإنتاجية والابتكار وزيادة دور البحوث العلمية في الاقتصاد، ولم يعد دور الجامعة مقتصرًا على التدريس والبحث بل أصبح دورها أساسيًا في التنمية الاقتصادية من خلال إنشاء كليات وشركات جديدة، وقد أصبحت الريادة الجامعية ظاهرة عالمية منتشرة في معظم الدول، ومن خلالها يتم تطوير الآليات والمبادرات من قبل الجامعات لتشجيع الأكاديميين والطلاب والمواطنين من المجتمع لإنشاء شركاتهم الخاصة^(١٠٩)، كما أن أعضاء هيئة التدريس الداعمين لثقافة ريادة الأعمال لهم دور إيجابي في تطوير السلوك الريادي للطلاب والباحثين ودعم أفكارهم لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال، حيث ينظر إلى أعضاء هيئة التدريس بأنهم القدوة لطلابهم^(١١٠).

ولذلك اتجهت بعض الجامعات إلى تطبيق أنموذج الريادة الجامعية بهدف إعداد علماء ومهنيين ومتعلمين ورجال الأعمال، بالإضافة للمهام التقليدية للبحث والتعليم واكتساب

المعرفة والمهارات وتعديل الاتجاهات، وأهم مرتكزات أنموذج نضج الريادة الجامعية ما يلي^(١١١):

- تعمل الجامعات في بيئة دولية تنافسية للوصول لأفضل أكاديميين وطلاب وبحوث وعقود صناعية وإنتاجية.
 - تتشارك الجامعات الرائدة مع المؤسسات الصناعية في شبكة معاملات خاصة بالبحث والتطوير وموارد التمويل وتقديم الخدمات الاحترافية.
 - تطبق الجامعات الرائدة استراتيجيات الإبداع المؤسسي والتي تركز على تطوير القوة المؤسسية للموارد البشرية والمادية والمالية للجامعة، وزيادة الاهتمام بالقضايا المجتمعية الراهنة، وتطوير الهيكل الأساسي للجامعة بما يتناسب مع المتغيرات العالمية.
 - تتعامل الجامعات مع مؤسسات متعددة الثقافات تضم مجموعات متنوعة من الطلاب من بيئات مختلفة.
 - تعتمد الجامعات ذاتية الإدارة على تعبئة الموارد بشراكتها مع المؤسسات المجتمعية وتحديداً الإنتاجية.
 - جامعات متوازنة العمل بمسارات متعددة منها توفير التعليم والبحث، وتحقيق العمل الإنتاجي العالمي المتطور، وتقديم برامج متنوعة لخدمة المجتمع.
 - تستثمر الجامعات برامجها الأكاديمية والدورات التدريبية والندوات في مجال ريادة الأعمال لتعلم تخصصات متعددة منها إدارة المؤسسات والخدمات الطبية والتكنولوجيا والصناعة... وغيرها.
- وبناءً عليه تهتم القيادات الجامعية لتحقيق نضج الريادة الجامعية بإدخال برامج ومنتجات جديدة وأساليب واستراتيجيات عمل وسلوكيات تنظيمية متعددة في مجال ريادة الأعمال تتناسب مع متغيرات العصر، وتعمل على استثمار الموارد المتاحة وتبحث عن فرص ومستفيدين جدد من خلال التسويق لخدماتها وبرامجها الريادية وتوجيه بعض الأنشطة البحثية لتحقيق ذلك، وكذلك تسعى إلى توفير مصادر تمويل متعددة وكافية لأداء دورها، وتنمي قدرتها في التعامل مع الأزمات في ظل ظروف غير مستقرة^(١١٢).

وكذلك تتكون فرق القيادات الجامعية الريادية من قيادات أكاديمية وغير أكاديمية من المجتمع المحلي من أجل التنوع في الخبرات الريادية وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للدولة، والقدرة على إيجاد قوي للتطوير الأكاديمي والمشاركة المجتمعية الفعالة، وتحقيق علاقات خارجية لتبادل المعرفة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الصناعية والإنتاجية، ومواجهة التحديات التي تعمل فيها الجامعات والمؤسسات، والعمل على إتاحة الموارد الجامعية لدعم المؤسسات المجتمعية والاقتصادية واستفادة الجامعة من الموارد الخارجية بالمجتمع^(١١٣).

كما أن الريادة الجامعية تتطلب اشتراك كافة أفراد المجتمع ليصبحوا فاعلين في تحقيق النضج المؤسسي بالجامعات، وتحقيق ريادة الأعمال الأكاديمية وتسويق الأبحاث العلمية التي تنتجها الجامعة والعمل على تنفيذ الجزء التطبيقي منها ومواجهة التحديات المحلية والإقليمية والدولية ومنها توطين التكنولوجيا وحقوق الملكية الفكرية؛ مما يتطلب من الجامعة تحسين مستوى أدائها وأداء المجتمع المحلي وديناميكية في أدوارها لتعزيز ريادة الأعمال بالجامعات من خلال أنشطتها المتعددة بمجال ريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها^(١١٤).

وتطبق الريادة الجامعية وفق آليات متعددة منها ما يعتمد على المعارف الجامعية الناتجة من الأبحاث العلمية التي يتم إجراؤها ويتم ربط هذه المعارف بمشروعات ريادية ناشئة يمتلكها مواطنون في المجتمع، ومن الممكن التسويق للخدمات الجامعية وإنشاء مشروعات إنتاجية داخل الجامعة وفي هذه الحالة يكون المؤسسون لهذه المشروعات من فريق باحثين جامعيين وطلاب، ويكون نشاط المشروع علمي وتكنولوجي يعتمد على المعرفة الجامعية^(١١٥).

واستجابة لتطبيق أنموذج نضج الريادة الجامعية تسعى العديد من الجامعات في دول متعددة لتطبيقه ففي الجامعات السويدية يتم تطبيق أنموذج نضج الريادة الجامعية بثلاث صور الأولى ريادة الأعمال داخل الجامعة فقط وتعتمد على الباحثين والطلاب في السنوات المتقدمة، والثانية عقد شراكة لإنشاء مشروعات مشتركة بين الجامعة والمجتمع ويعتمد على بعض رجال الأعمال والمواطنين في إنشائها، والثالثة يكون دور الجامعة استشارياً وداعماً بالمعارف والخبرات العلمية للمشروعات المجتمعية الخاصة^(١١٦).

وتعتمد التجربة الفرنسية على تطبيق أنموذج الريادة الجامعية المعتمد على حاضنات ريادة الأعمال والتي تعمل على توفير الدعم المالي والتنظيمي وخصوصاً للمشروعات التنموية الناشئة في مجال العلوم والتكنولوجيا، وتستهدف أيضاً حاضنات ريادة الأعمال في الجامعات الفرنسية إلى عقد اتفاقات عمل مشتركة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية لدعم الشركات الناشئة وتحويل الأبحاث والاختراعات العلمية إلى مشروعات اقتصادية مما يقلل الفترة الزمنية بين الإنتاج العلمي للبحوث وتطبيقاتها العملية؛ ولذلك تحصل حاضنات ريادة الأعمال بالجامعات على تمويل من الشركات المجتمعية لتنفيذ بحوث ممولة تستهدف تطوير الأعمال بهذه الشركات، وفي المقابل تحصل هذه الشركات على إعفاءات ضريبية نظير تمويلها للأبحاث العلمية بالجامعات^(١١٧).

وفي هولندا تقدم الجامعات برامج تعليمية للطلاب والباحثين في تخصص ريادة الأعمال الدولية تستقطب طلاباً من داخل هولندا وخارجها، وتهدف هذه البرامج إلى إكساب الطلاب أحدث المعارف بمجال ريادة الأعمال والتطبيقات الإلكترونية المتقدمة والمهارات التسويقية ذات الصلة، ودراسات جدوى لمشروعات وأفكار جديدة، وربط الدراسة العلمية النظرية بالممارسات العملية في المشروعات والشركات القائمة^(١١٨).

وفي رومانيا تطبق الريادة الجامعية كأنموذج لتطوير الجامعات واكتشاف فرص اقتصادية جديدة، ويتم تقييم الجامعات الرومانية وفقاً لاستجابتها لتلبية الاحتياجات المجتمعية والاقتصادية إلى جانب التعليم والبحث، فالجامعات الرومانية لديها مجالات متعددة تهتم بها ومنها ريادة الأعمال لاعتبار أن الجامعات مصدراً لاكتساب المهارات والمعرفة التي تدعم التنمية الاقتصادية والمجتمعية، وللتأكد من هذا الدعم تستخدم الجامعات الرومانية أدوات تقييم مؤسسي من عناصره تقييم القيادة الريادية للجامعة، وطرق دعم وتحفيز السلوكيات الريادية، واستراتيجيات التطوير لمجال عملها الريادي، والالتزام بأداء ريادة الأعمال كمجال أساسي بالجامعة، واستثمار التحول الرقمي في الفرص الاستثمارية كمشروعات ريادة الأعمال، وتبادل المعرفة والتعاون مع المؤسسات المجتمعية والاقتصادية، والمنهجيات المتبعة لتنفيذ برامج لريادة الأعمال الدولية، وطرق التقييم الذاتي للأنشطة الريادية التي تقوم بها الجامعة^(١١٩).

وفي فنلندا تم إنشاء جمعية ريادة الأعمال بجامعة هلسنكي بالشراكة مع شركة فكر هلسنكي والتي تستهدف إتاحة فرص عمل للطلاب والموظفين المميزين وخريجي الجامعة، وإيجاد إستراتيجيات جديدة للعمل الإنتاجي والتسويق لمشروعات ريادة الأعمال، وتوفر شركة فكر هلسنكي فرص عمل للطلاب والباحثين وتوفير التمويل اللازم لهذه الوظائف، بالإضافة إلى تدريبات عملية مجانية مشتركة مع الجامعة عن إدارة المشاريع ودراسة الجدوى، ويتم تنظيم هذه البرامج مع المؤسسات الشريكة سواء في أماكن داخل الجامعة أو خارجها، ويتم تشغيل العديد من المشروعات من قبل أعضاء هيئة التدريس وموظفي وطلاب الجامعة^(١٢٠).

ولذلك يمتد دور الجامعات في أنموذج نضج الريادة الجامعية إلى ما وراء إنتاج ونقل التكنولوجيا وبراءات الاختراع وإنشاء ودعم الشركات ليشمل أدوارًا أوسع مثل المساهمة في توفير القيادة الإبداعية القادرة على إدارة المؤسسات المجتمعية والإنتاجية واستثمار وزيادة رأس المال الريادي؛ ولذلك تحتاج الريادة الجامعية إلى ريادة الأعمال في مجال القيادة والهياكل التنظيمية ونظم التعليم والممارسات الإدارية والتعليمية والبحثية والثقافة المجتمعية.

وعليه فإن تطبيق أنموذج نضج الريادة الجامعية له مميزات متعددة منها ما يلي:

- يؤدي إلى وجود جامعة لديها قدرة عالية للوصول للتميز الإداري والتكيف التنظيمي مع التغيرات البيئية والتي تقودها نحو العمل في فريق لأداء أنشطة موجهة نحو تعزيز ثقافة ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية والقدرة على الابتكار وإنتاج فرص تعلم أفضل لطلابها^(١٢١).

- يزيد من فرص دراسة التنمية الاقتصادية في البرامج الأكاديمية وإنشاء وحدات لدعم العمل الحر وتطوير دور الجامعات في تحفيز طلابها على إنشاء شركات جديدة والتواصل مع رجال الأعمال في المجتمع^(١٢٢)، وتعزيز النمو السريع لريادة الأعمال المبتكرة القائمة على المعرفة^(١٢٣).

- زيادة قدرة الجامعات على توفير مجموعة متنوعة من نظم الدعم لمشروعات ريادة الأعمال، فعلى مستوى البنية التحتية يمكن استثمار المعامل والورش والقاعات المتوفرة بالجامعات، ويمكن للجامعات أن تقدم دعماً ماليًا لريادة الأعمال بوصفها مؤسسات ذات استقلال مالي وإداري^(١٢٤).

- يزيد من فرص الاستثمار بالمجتمع ودراسة جدوى المشروعات الاقتصادية^(١٢٥)، وإتاحة فرص عمل جديدة تركز على الشركات الناشئة داخل الجامعة وخارجها^(١٢٦).
 - التقدير المتبادل بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية حيث إن كثير من أصحاب الأعمال في الشركات يقدرون الكوادر البشرية الجامعية ويسعون للتعاون معهم لتطوير قدرات مؤسساتهم، كما أن الجامعات تسعى للحصول على فرص تطبيق أبحاثها في الواقع والوصول لأكبر عائد منها والحصول على مصادر تمويل لبرامجها التعليمية والبحثية^(١٢٧).
 - التأثير الإيجابي في تغيير اتجاهات الطلاب نحو العمل الحر وريادة الأعمال أثناء الدراسة بالجامعات وبعد التخرج، وإكسابهم المهارات اللازمة ليكونوا قادرين على إدارة مشروعاتهم^(١٢٨).
 - إنشاء حاضنات الأعمال لتدريب الطلاب الجامعيين والخريجين والباحثين ودعمهم في مراحل مبكرة من إنشاء مشروعاتهم الجديدة وإتاحة فرص لاكتساب خبرات عملية من خلال إكسابات الجامعات المؤسسية أو من خلال علاقاتها بمؤسسات التدريب المهنية في المجتمع، وتزويدهم بفرص العمل المتاحة في المشاريع الحالية والمستقبلية^(١٢٩).
- وبناءً على ما سبق يحتاج نجاح أنموذج نضج الريادة الجامعية إلى الاعتماد على الأبحاث التي تركز على تطوير مهارات ريادة الأعمال لدى طلاب الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والكادر الأكاديمي والإداري بها، والبحث عن تخصصات جديدة تخدم المشاريع الاقتصادية الأساسية لريادة الأعمال، وتبني مبادرات تنطلق من الجامعات تعمل على تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بالمجتمع، وتحتاج جامعات منفتحة على المجتمع تأخذ زمام المبادرة فيما يتعلق بتعليم وتنفيذ ريادة الأعمال من خلال دعم وإنشاء مشروعات اقتصادية وإنتاجية داخل الجامعة وخارجها وتكون تحت قيادة جامعية رائدة وداعمة للإبداع وتستثمر التحول الرقمي لتوفير الخدمات المجتمعية بأقل تكلفة وجهد ووقت، وتسوق لمنتجاتها وخدماتها وتتيح فرص جديدة سواء بالجامعة أو المجتمع.

٣- أنموذج نضج العمليات بالجامعات في البرتغال:

تسعى كثير من الجامعات لتحسين أدائها بشكل مستمر وتحقيق سمعة إيجابية داخل المجتمع الذي تتواجد به وخارجه، وتعمل هذه الجامعات على تقديم خدماتها للمستفيدين بشكل أفضل في الجودة والسرعة والتكلفة مستثمرة مميزات التحول الرقمي؛ ولذا تعتمد على تطبيق أنموذج نضج العمليات بالجامعات لتحقيق رؤيتها وخططها التنفيذية وتحسين إجراءات العمل وتيسيرها وحل كثير من المشكلات التي تواجهها وزيادة إنتاجها والوصول إلى مستوى تنافسي أفضل بالمقارنة مع الجامعات الأخرى.

ويرتكز أنموذج نضج العمليات على مبادئ متكاملة تعتمد على فهم السياق المؤسسي للجامعات وبخاصة في معرفة مستوى التقدم نحو تحقيق رؤيتها، وتقييم قدرة الجامعات على تحقيق الأهداف التنظيمية، وإذا وجدت عملية غير مهمة يتم حذفها والعمليات الهامة يتم تحسينها بشكل مستمر وتعميمها، وتستخدم الجامعات أفضل منهجيات التغيير التنظيمي لتحديد متطلبات التطوير المستقبلي لإجراءات ونتائج العمل في كل مرحلة من مستويات نضج العمليات^(١٣٠)، ويتم تحسين مستوى نضج العمليات بالجامعات بوضع المعايير القياسية التي تحدد مستوى التقدم في الأداء الجامعي، ومراقبة إدارة سير العمل وتحسينها وإعادة هندسة العمليات بما يتناسب مع الأهداف والموارد المتاحة بالجامعات^(١٣١).

ونظرًا لأن مدخلات التعليم الجامعي متعددة في البرتغال فمنها التعليم الثانوي العام والتعليم المهني والتعليم الفني والتعليم الثانوي العام والمهني فإنه يشترط للالتحاق بالجامعات البرتغالية اجتياز اختبار قبول لطلاب المرحلة الثانوية بأنواعها المختلفة، وهذا الاختبار وطني يطبق على كل الجامعات بالبرتغال، ونظرًا للإقبال على بعض الجامعات وقلة عدد الأماكن المتاحة بها فإنه يتم إجراء اختبار قبول إضافي لها وتشرف عليه إدارة الجامعة داخليًا، حيث إن التسجيل بالبرامج الدراسية الجامعية يعتمد على تنافس طلاب المرحلة الثانوية سواء على المستوى الوطني أو على مستوى الجامعة، ولتحقيق الشفافية التعليمية يتم الإعلان عن عدد الأماكن المتاحة بكل برنامج تعليمي^(١٣٢).

وتعتمد الجامعات البرتغالية على فلسفة تعليمية تتناسب مع المتغيرات المجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي حيث يتميز التعليم الجامعي بالبرتغال بالتنوع بين

الدراسات الأكاديمية التقليدية والتكنولوجية والفنون التطبيقية، ولاستيعاب أكبر عدد من خريجي المرحلة الثانوية يوجد جامعات خاصة بجانب الجامعات الحكومية، ولا يوجد تمييز بقبول الطلاب الذكور والإناث كما أنه يتيح من فرص التنمية المهنية للمواطنين من خلفيات اجتماعية مختلفة من خارج الجامعة للالتحاق ببرامج الدراسات العليا أو برامج التنمية المهنية التي تنظمها الجامعات في كافة التخصصات^(١٣٣).

ولضمان نجاح الجامعات في تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها فإن القيادات الجامعية بالبرتغال تحرص على تنفيذ العمليات الرئيسية التالية^(١٣٤):

- تهيئة البيئة التعليمية الجاذبة للطلاب الجامعيين بما يتضمن عدم تسربهم من التعليم الجامعي وتعزز من فرص تعلمهم مدى الحياة سواء في دراستهم العليا بعد الانتهاء من الدراسة الجامعية الأساسية أو التنمية المهنية أثناء عملهم.
- المساواة في التعليم بين الطلاب وبخاصة في المناطق الاجتماعية والاقتصادية المحرومة، وتيسير التحاقهم بالجامعات من خلال التوسع في إنشاء الجامعات بهذه المناطق.
- حصول الطلاب الجامعيين على المهارات الأساسية التي تناسب قدراتهم ومتطلبات التنمية المستدامة للبرتغال وأوروبا.
- إتاحة المعرفة العامة للطلاب وتدريبهم على مهارات الوظائف المستقبلية والتمتع لهم الالتحاق بها بعد تخرجهم.
- التحسين المستمر لمستوى الجودة في الجامعات، وتعزيز مجتمعات التعلم وتحسين مستوى التميز العلمي بها، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية بالجامعات، وتطبيق أنظمة تقييم متعددة للتأكد من جودة البحث العلمي واكتساب طلاب الجامعات لمهارات البحث وارتباطه بالتنمية المجتمعية والدولية، وتوفير المعامل والتجهيزات اللازمة لذلك.
- التطوير المستمر للهيكلي الإداري والأكاديمي بالجامعة بما يتناسب مع المنافسة الدولية، ومعظم الجامعات بالبرتغال تتيح مشاركة الحكماء من المجتمع في صنع القرارات الجامعية، مع التركيز على مواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات المجتمعية.

- المشاركة مع المؤسسات المجتمعية في تحسين المهارات المهنية اللازمة لسوق العمل وبخاصة المهارات الإلكترونية وزيادة فرص التحول الرقمي في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية.

- مشاركة الجامعات للبيانات الرقمية مع المؤسسات المجتمعية وزيادة التركيز على الانفتاح على المجتمع، وتوفير المزيد من الممارسات التعاونية غير الرسمية والتي تكون أكثر انفتاحاً على المجتمع في كل أبعاد عمل الجامعات التعليمية والبحثية والمجتمعية.

ويحتوي هذا الأنموذج على المكونات الأساسية التي تتضمنها العمليات الفعالة داخل الجامعة، ووصف مسار التحسين المطلوب، ويسمح هذا الأنموذج بتقييم مستوى نضج المؤسسة من خلال قياس الأداء ومقارنته بالممارسات المؤسسية الرئيسة التي يتضمنها الأنموذج، ويحدد المراحل التي من خلالها تنفذ العمليات بالجامعة^(١٣٥).

وعليه يركز أنموذج نضج العمليات بالجامعات البرتغالية على تطوير الممارسات والأنشطة وتحسينها بشكل مستمر ومتابعة دورة حياة العمل من بداية التأهيل لمتطلبات العمل في المستقبل وحتى التطوير المستمر لأداء الموظفين؛ ولذلك تهتم الجامعات بالبرتغال بتأهيل طلابها لسوق العمل وتوفير احتياجات تنمية الاقتصاد المحلي والدولي وتهتم بوظيفة حاضنات الأفكار والأعمال بجانب الوظائف العامة للجامعات التعليمية والبحثية والمجتمعية.

٤- أنموذج نضج الاستراتيجيات اللاورقية بالإمارات العربية :

تعد الإمارات العربية المتحدة من الدول النامية الرائدة من حيث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واعتماد التحول الرقمي في الحياة العامة بها، وحققت حكومة الإمارات قفزات كبيرة في مجال الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والخدمات الإلكترونية بشكل عام، ويوجد العديد من الجهات المساهمة في هذا التقدم منها وزارة الذكاء الاصطناعي وحكومة دبي الذكية وهيئة تنظيم الاتصالات^(١٣٦).

ونشأ التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة عبر محطات متراكمة وتحققت إنجازات بجهود مشتركة بين الجهات الحكومية وشركائها في القطاع الخاص، ويمكن اعتبار أن رحلة التحول الرقمي قد بدأت من العام ١٩٨٢م مع تأسيس الهيئة العامة للمعلومات بهدف إدخال أجهزة الحاسب الآلي في العمل الحكومي وتحويل العمليات والإجراءات الحكومية

إلكترونيًا، وفيما يلي أبرز المحطات في رحلة التحول الرقمي لدولة الإمارات العربية المتحدة^(١٣٧):

جدول (١)

تطور تاريخي لجهود الإمارات في تعزيز التحول الرقمي

الحدث	العام
إنشاء الهيئة العامة للمعلومات	١٩٨٢
تطبيق خدمات الألياف البصرية المتكاملة الحديثة	١٩٨٥
دخول الإنترنت إلى الإمارات	١٩٩٥
تأسيس مدينة دبي للإنترنت	١٩٩٩
أول حكومة إلكترونية في المنطقة (حكومة دبي الإلكترونية)	٢٠٠٠
أول بوابة دفع إلكترونية (الدرهم الإلكتروني)	٢٠٠١
إنشاء الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات (الحكومة الرقمية)	٢٠٠٣
إشراف هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية على التحول الرقمي	٢٠٠٩
إطلاق البوابة الرسمية لحكومة الإمارات	٢٠١٠
إطلاق برنامج محمد بن راشد للتعليم الذكي	٢٠١١
إطلاق الحكومة الذكية (المتنقلة) على المستوى الاتحادي	٢٠١٣
إطلاق الشبكة الإلكترونية الاتحادية (FedNet)	٢٠١٥
تدشين الهوية الرقمية (UAEPas)	٢٠١٦
إطلاق المحفظة الرقمية (باستخدام البلوك تشين)	٢٠١٨

ومن خلال الجدول السابق يتضح اهتمام دولة الإمارات العربية بشأن التحول الرقمي في أنظمتها الإدارية سواء على مستوى الدولة ومدنها أو مؤسساتها المجتمعية، وأهما الجامعات التي تم تطويرها لمواكبة التطورات العالمية في شأن مؤسسات بلا أوراق، حيث إن الحرم الجامعي أكثر الأماكن التي يمكن تحويلها إلى مؤسسة ذكية^(١٣٨)، وأحد المشاريع التي يتم تنفيذها في جامعة حمدان بن محمد الذكية هو دبلوم مستشار الحكومة الرقمية والذي يركز على إعداد الطلاب للاضطلاع بدور استشاري في عملية التحول الرقمي بما يشمل تحديد الفرص واقتراح مشروعات التحول الرقمي ومتابعتها والإشراف على تنفيذها^(١٣٩).

وتسعى الإمارات العربية في أنموذج نضج الاستراتيجيات اللاورقية إلى تحقيق ميزة تنافسية للجامعات الإماراتية على مستوى العالم وزيادة قوة مواجهة للتغيرات في البيئات العالمية وتحويل كثير من الأعمال الورقية إلى نظم أعمال إلكترونية وتحويل الأعمال التنظيمية المباشرة إلى إجراءات إلكترونية ينتج عنها سرعة ودقة وجودة في الأداء المؤسسي وتقديم خدمات متنوعة ومتعددة في نفس الوقت فمثلا: الموظف المباشر قد لا يستطيع

التعامل إلا مع طالب واحد في إنها إجراءات التسجيل والقبول في حين التطبيقات المتاحة في منظومة التحول الرقمي تسمح بإنهاء الإجراءات في نفس الوقت لمئات أو آلاف من الطلاب، ومن الخدمات التعليمية التي سعت الإمارات العربية لتطبيقها في الجامعات ما يلي^(١٤٠):

جدول (٢)

الخدمات التعليمية الرقمية التي تطبقها الجامعات الإماراتية

منظومة التعلم والتعليم	منظومة البحث
اعتماد واختيار البرامج الدراسية وإجراءات التسجيل والقبول	تخطيط البحث
إعداد التدريس والتقييم ومراقبة المخرجات وإتاحة المقررات الإلكترونية ومصادر التعلم	إعداد البحث وإجراؤه ومعالجته ونشره
نظم التقييم والاختبارات والتصحيح والتدقيق والإعلان عن النتائج	دراسة الاتجاهات والأسباب المحتملة وتقييم البحث وتحديد المستفيدين منه وتتبع أثره
منظومة التمكين	منظومة الحوكمة
خدمات إدارة شئون الطلاب وتعزيز الإرشاد الأكاديمي	خدمات إدارة الجامعات
خدمات المكتبة	تصميم الخطة ومراقبة تنفيذها وتطويرها
توظيف الموارد البشرية وتمييزهم مهنيًا	الإدارة المالية ونظم المشاركة والتسويق المجتمعي للخدمات
منظومة القيادة	
الإدارة	
التواصل	
التعاون	
التنبؤ واتخاذ القرارات الاستباقية	

ونتيجة لذلك وتطبيق نضج الاستراتيجيات اللاورقية بالإمارات تحقق إنجازات محلية وعالمية فعلى المستوى المحلي في عام ٢٠٢٠م تم تحويل عدد (٥٥) وثيقة حكومية إلى بيانات رقمية وحدث عدد (٥٤٩٩٠١٢٢) عملية إلكترونية لتبادل الوثائق الرقمية، ونتيجة لذلك يتم توفير عدد (١٣) مليون ساعة عمل لدى موظفي الدولة في السنة وتم توفير عدد (٣٢٥) مليون ورقة طباعة تم الاستغناء عنها سنويًا، وتم إنقاذ (٣٩٠٠٠) شجرة لقلة صناعة الورق^(١٤١).

وفي ضوء ما سبق من تجارب دولية في تطبيق النضج المؤسسي بالجامعات يتضح أن تطبيق أنموذج النضج المؤسسي بالجامعات له أثر كبير في تحسين مستوى أداء الجامعات وزيادة كفاءتها وتحقيق جودة الخدمات المجتمعية المقدمة للمجتمع، وتخفيض عدد

المشكلات التي تواجهها وتقليل الجهد والتكلفة في حلها وتقليل الآثار السلبية من حدوثها، وزيادة فرص الجامعات من تحقيق رؤيتها واندماجها مع المجتمع المحلي والدولي، وزيادة قدرتها على تمكين طلابها والمواطنين من المهارات الحياتية والمهنية التي تناسب احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل بما يزيد من فرص نجاحهم بالحياة العامة وأعمالهم المهنية.

القسم الثالث: الواقع النظري للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية

تحرص الدولة المصرية بقطاعها الحكومي والأهلي على الاهتمام بالجامعات كأحد أهم مؤسسات المجتمع التي تدعم جهود الدولة نحو التنمية المستدامة وتوفير سبل الحياة الكريمة للمواطن؛ ولذلك حدث توسع من عام ٢٠١٥ م إلى عام ٢٠٢١ م في إنشاء جامعات حكومية وأهلية وخاصة وأجنبية جديدة ودعم البنية التحتية للجامعات السابقة والتوسع في إنشاء الكليات والمعاهد التابعة لها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي^(١٤٢):

جدول (٣)

بيان الجامعات والكليات والمعاهد المصرية
خلال السنوات من ٢٠١٥ م - ٢٠٢١ م

٢٠٢١-٢٠٢٠	٢٠١٦-٢٠١٥	البيان
٢٧	٢٣	الجامعات الحكومية
٣٤٢٤١٧٤	٣٠٣٠٧٥٤	الطلاب
١٢٩٠٣٤	١٢١٠١٩	أعضاء هيئة التدريس
٤٩٤	٣٩١	الكليات الحكومية
٣	-	الجامعات التكنولوجية
٨	٨	الكليات التكنولوجية
٣٣	٢١	الجامعات الخاصة
١٦٨	١٢٦	الكليات الخاصة
٤	-	الجامعات الأهلية
٦٢	-	الكليات الأهلية
١٠	٥	الجامعات الأجنبية
٣	-	فروع لجامعات أجنبية
١٧٢	١٤	المعاهد المتوسطة الخاصة

ومن خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن الجامعات والكليات والمعاهد خلال

السنوات من ٢٠١٥ م - ٢٠٢١ م زادت بالنسب التالية:

- زيادة الجامعات الحكومية بنسبة (١٧%) وزيادة الكليات الحكومية بنسبة (١٧%).
- زيادة الجامعات الخاصة بنسبة (٥٧%)،

- استحداث جامعات وكليات أهلية وتكنولوجية جديدة.
 - زيادة الجامعات الأجنبية بنسبة (١٠٠%) واستحداث فروع لجامعات أجنبية جديدة بمصر.
 - زيادة المعاهد المتوسطة الخاصة بنسبة (١١٢٨%) .
- ومن أهم الجهود التي تم بذلت لتحقيق النضج المؤسسي بالجامعات المصرية ما يلي:

١- جهود النضج التعليمي: من أهم الجهود التي بذلتها الجامعات المصرية لتحقيق النضج التعليمي ما يلي:

- تضمن الدستور المصري عدة مواد بأحقية المواطن في استكمال تعليمه ونصت المادة (١٩) على أن التعليم حق لكل مواطن، هدفه الشخصية المصرية والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وكذلك المادة (٢١) نصت بأن تكفل الدولة استقلال الجامعات، وتوفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها وفقاً للقانون، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن (٢%) من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية، وتعمل الدولة على تشجيع إنشاء الجامعات الأهلية التي لا تستهدف الربح، وتلتزم الدولة بضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة والأهلية والتزامها بمعايير الجودة العالمية، وإعداد كوادرها من أعضاء هيئات التدريس والباحثين، وتخصيص نسبة كافية من عوائدها لتطوير العملية التعليمية والبحثية^(١٤٣).

- تمنح وزارة التعليم العالي فرص الحصول على مؤهلات تعليمية متنوعة ومتدرجة منها فني متوسط وفني فوق المتوسط وجامعي (٤) سنوات وجامعي (٥) سنوات وفوق جامعي دبلوم وفوق جامعي ماجستير وفوق جامعي دكتوراه^(١٤٤).

- تمتلك الجامعات المصرية مقومات بشرية متعددة وكبيرة منها أكثر من (٣) مليون طالب وطالبة ويلتحق بسوق العمل منهم (٥٠٠) ألف خريج سنوياً، ومبعوث عدد (١١٥٠) للحصول على درجات عليا في تخصصات تواكب التنمية الوطنية، ومقيد عدد (٨٦) ألف

طالب وافد ومقيد عدد (٤٣) ألف طالب بالدراسات العليا، وتم تطوير نظام تنسيق قبول طلاب الثانوية العامة والفنية ليكون أكثر كفاءة، فقد تحول إلى نظام إلكتروني وهو ما جعله ينجح في قبول الأعداد المتزايدة حتى بلغت أكثر من (٨٠٠٠٠٠) طالب في العام ٢٠٢٠/٢٠٢١ (١٤٥).

- اشتراك الطلاب في أنشطة ودورات تدريبية في مجالات ثقافية وفنية ورياضية وتنمية الوعي السياسي (محاكاة جامعة الدول العربية والبرلمان الأوروبي والأمم المتحدة)، وتنظيم دوري الجامعات وتنظيم معسكرات وملتقيات طلابية لتبادل الخبرات بين الجامعات وتنظيم مهرجانات للألعاب الشاطئية للترويج السياحي الداخلي، وكذلك تنظيم مسابقات وبطولات خاصة بذوي القدرات الخاصة، واشتركت عدد (٢٤) جامعة مصرية في فعاليات أسبوع شباب الجامعات الأفريقية، ووصل عدد الطلاب الذين اشتركوا بالأنشطة في العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ إلى عدد (١٤٦٣٥١) طالبًا وطالبة (١٤٦).

- تصميم برامج تعليمية وتخصصات بينية جديدة وبرامج مزدوجة مع جامعات أجنبية ترتبط بالتغيرات المستقبلية في سوق العمل على المستوى المحلي والقومي والدولي وتهتم بالتدريب العلمي والعملية وتلبي التطور التكنولوجي (١٤٧).

٢- جهود النضج البحثي: من أهم الجهود التي بذلتها الجامعات المصرية لتحقيق النضج البحثي ما يلي:

- تكفل الدولة حرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية وبناء اقتصاد المعرفة وترعى الباحثين والمخترعين، وتخصص له نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن (١ %) من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجيا حتى تتفق مع المعدلات العالمية، كما تكفل الدولة سبل المساهمة الفعالة للقطاعين الخاص والأهلي وإسهام المصريين في الخارج في نهضة البحث العلمي (١٤٨).

- زادت نسبة مخصصات البحث العلمي من الدخل القومي من (٠,٦٤) من الدخل القومي بمبلغ (١١,٨٩) مليار جنية عام ٢٠١٤ م لتصبح (٠,٧٤) من الدخل القومي بمبلغ (٣٢,١٢) مليار جنية عام ٢٠٢٠ م (١٤٩).

- بلغ عدد الباحثين عام ٢٠٢٠م في المجالات المختلفة إلى (١٣٨٠٠٠) باحث وعدد الأبحاث المنشورة دوليًا إلى (٢١٠٠٠) بحث، وارتفع عدد المجلات المصرية ذات التأثير المدرجة في تصنيف كلاريفيت للمجلات الدولية ليصل في عام ٢٠٢٠م إلى (٨) مجلات علمية مصرية، وأصدرت جامعة ستانفورد الأمريكية قائمة بالعلماء الأكثر استشهادًا في مختلف التخصصات وضمت (٢٪) منها أسماء باحثين مصريين من علماء العالم بلغ عددهم (٣٩٧) عالمًا مصريًا في مختلف التخصصات (١٥٠) ..
- تنظيم عدد (٣٧٠) بحث متعلق بفيروس كورونا المستجد وحصول مصر على المرتبة الأولى على مستوى أفريقيا والشرق الأوسط والمركز السابع على مستوى العالم في عدد الأبحاث بهذا المجال (١٥١).

٣- جهود النضج المجتمعي: من أهم الجهود التي بذلتها الجامعات المصرية لتحقيق النضج المجتمعي ما يلي:

- وجود وحدات ذات طابع خاص تقدم خدمات مجتمعية مختلفة منها قوافل طبية علاجية ووقائية وتصححية للمواطنين في القرى والأحياء، وقوافل بيطرية لتنمية الثروة الحيوانية والسمكية بالإضافة لوجود مستشفيات جامعية لتلبية الاحتياجات الصحية (١٥٢).
- تطوير ودعم المستشفيات الجامعية وزيادة عدد (١٣) ماكينة للغسيل الكلوي، وتطوير عدد (١٣) غرفة عمليات وزيادة عدد (٦٣) سرير عناية مركزة وإنشاء معمل مرجعي لخدمة المستشفيات الجامعية، وزيادة عدد (٣٩) حضانة خاصة بالأطفال حديثي الولادة ليصل العدد إلى (٨٨٥) حضانة بالمستشفيات الجامعية، والاشتراك في المبادرات الرئاسية: صحة المرأة و ١٠٠ مليون صحة والتعاون مع وزارة الصحة في تفعيل منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد (١٥٣).

- تشكيل لجنة للتخطيط لقطاع التعليم التكنولوجي بالمجلس الأعلى للجامعات والتنسيق مع وزارة التربية والتعليم الفني بشأن إنشاء هيئة اعتماد جودة برنامج التعليم الفني والتقني، وتختص الهيئة المقترحة بإصدار شهادات الاعتماد والجودة للبرامج التعليمية للتعليم الفني، وإجراء اختبارات تصريح العمل للمدرسين والمدربين (١٥٤).

- التعاون بين المجلس الأعلى للجامعات والهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار في تقديم الحوافز المميزة للطلاب والدارسين من المواطنين الذين يتم محو أميتهم، وتم الاشتراك في تنفيذ مشروع تحدي الأمية على مستوى الوطن العربي بالشراكة مع الإمارات العربية^(١٥٥).

- تنظيم برنامج إعداد القادة العرب والأفارقة والذي يهدف إلى تجميع الشباب العربي والإفريقي من مختلف الدول تحت مظلة واحدة هدفها إعداد قائد عربي وإفريقي، وذلك استكمالاً لدور مصر في المشاركة الفعالة مع الدول العربية والإفريقية الأخرى بالاستثمار في الشباب^(١٥٦).

٤- جهود النضج الرقمي: من أهم الجهود التي بذلتها الجامعات المصرية لتحقيق النضج الرقمي ما يلي:

- تم تدشين مشروع بنك المعرفة في ١٤ نوفمبر ٢٠١٤ م من السيد رئيس الجمهورية، وهو من المشروعات الرائدة لما يحتويه من مصادر معرفية وتعليمية وثقافية وبحثية ويعد من أكبر دور النشر والإنتاج العالمية وبيوت الخبرة المتخصصة، وكذلك وجود قواعد بيانات وأدوات بحثية تضم المراجع والمجلات المتخصصة ونظام رقمي متقدم في أرشفتها والبحث فيها وتقييم الناتج العلمي، كما يوجد نظام لإدارة المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية، كما يؤدي نشر الدوريات العالمية وتوفير محتواها إلى تحسين من مستوى تنافسية الجامعات المصرية مع الجامعات القومية والدولية، كما يتيح التسويق للخدمات الجامعية والبحثية على المستوى العالمي^(١٥٧).

- تم إنشاء شبكة الجامعات المصرية عام ١٩٨٧ م بهدف ربط الجامعات المصرية بعضها ببعض بحيث يمكنهم المشاركة في الموارد المختلفة المتاحة لدى كل جامعة، وتم ربطها بالشبكة الأوروبية الأكاديمية والبحثية (EARN) European Academic and Research Network عام ١٩٨٩ م وهي شبكة مخصصة لخدمة الباحثين والأكاديميين على مستوى العالم، بالإضافة لربطها بشبكات عالمية بحثية أخرى مثل Internet2 وGEANT، وتم إنشاء المركز القومي للتعليم الإلكتروني إلى عام ٢٠٠٥ م كأحد المشروعات الرئيسية الممولة من مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي (ICTP)^(١٥٨)، وقد أنشئ المركز بغرض النهوض بجودة التعليم العالي في مصر من

خلال إدراج التعلم الإلكتروني كأحد الأنماط الأساسية للتعليم بالجامعات المصرية، ويساعد في تأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتطوير وإدارة المقررات الإلكترونية ذاتيًا، وتقديم برامج أكاديمية كاملة إلكترونيًا للجامعات المصرية^(١٥٩).

- إنشاء (٦) جامعات تكنولوجية جديدة هي: شرق بورسعيد - ٦ أكتوبر - برج العرب - الأقصر الجديدة (طيبة) - أسيوط - سمنود بمحافظة الغربية، وذلك بخلاف (٣) جامعات سبق إنشاؤها وبدأت الدراسة بها وهي الجامعات التكنولوجية: القاهرة الجديدة - قويسنا - بني سويف^(١٦٠)، وكذلك إنشاء عدد (٨) تجمعات تكنولوجية بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في جامعات المنوفية والمنصورة وسوهاج وأسوان والمنيا وقنا وجنوب الوادي وقناة السويس وذلك لتوطين وتشر الإبداع والابتكار وتشجيع التنمية والاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال لتحقيق أقصى استفادة من النظم التكنولوجية المتطورة^(١٦١)، وتفعيل منظومة الدفع الإلكتروني للخدمات المختلفة بالجامعات، وتفعيل منظومة التعلم والاختبارات الإلكترونية بالجامعات^(١٦٢).

- التوسع في خدمات التحول الرقمي من خلال إنشاء مراكز ووحدات للقياس والتقييم بالجامعات والكليات المصرية لتحسين مخرجات العملية التعليمية وتحقيق العدالة والشفافية في تقييم الطلاب وتطبيق بنوك الأسئلة وتطوير نظم الاختبارات التحريرية والعملية والشفهية والتطبيقية، وتوفير التمويل اللازم لمراكز ووحدات القياس والتقييم ودعمها بالخبرات والتدريبات اللازمة لتشغيلها، وتجهيز معامل حاسب آلي للاختبارات الإلكترونية لتلافي الأخطاء في نظم الاختبارات التقليدية، وتفعيل منظومة الشكاوى والمقترحات الإلكترونية للمواطنين والطلاب والعاملين بالجامعات المصرية^(١٦٣).

٥- جهود النضج القيادي: من أهم الجهود التي بذلتها الجامعات المصرية لتحقيق النضج القيادي ما يلي:

- اتفاقية تعاون بين المجلس الأعلى للجامعات وبنك المعرفة المصري، لإتاحة نظام إدارة التعلم، وإتاحة خدمات التعليم الإلكتروني بكافة الجامعات الحكومية، وذلك من خلال التعاقد مع إحدى الشركات العالمية المتخصصة في تطوير نُظم إدارة التعلم على المستوى الدولي، لتحقيق نقلة نوعية في تبني الجامعات المصرية نُظم التعليم الدولية المعاصرة^(١٦٤).

- بلغ عدد الكليات والبرامج الحاصلة على شهادة الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (١٨٦) كلية وبرنامجًا ما بين اعتماد وتجديد اعتماد، منها (١١) كلية وبرنامجًا عام ٢٠٢٠ م، و (٥٦) عام ٢٠١٩ م، و (٤٠) عام ٢٠١٨ م، و (٤٨) عام ٢٠١٧ م، و (٣١) عام ٢٠١٦ م^(١٦٥)، وعلى المستوى العالمي تقدمت مصر (٩) مراكز في التصنيف العالمي لجودة التعليم من المركز (٥١) عام ٢٠١٩ م إلى المركز (٤٢) عام ٢٠٢٠ م وذلك وفقًا لتصنيف "US News" العالمي، وكما تم إدراج ثلاث جامعات مصرية للتصنيف لتصبح عدد (١٤) جامعة عام ٢٠٢٠ م، وحصل برنامج صيدلة جامعة القاهرة على المركز (١٠٧) عالميًا بأفضل ترتيب لبرنامج مصري عالميًا^(١٦٦).
- زيادة موازنة وزارة التعليم العالي إلى (٦٥) مليار جنيه عام ٢٠٢١/٢٠٢٠ بواقع (٤٠) مليار جنيه زيادة مقارنة بعام ٢٠١٤/٢٠١٥ وبنسبة زيادة ١٦٠%^(١٦٧).
- صدور القرار الوزاري رقم (٥٩٨) لسنة (٢٠٢٠) بشأن اللائحة الداخلية المنظمة لعمل صندوق رعاية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات والمعاهد والمراكز البحثية، والذي يكفل تقديم أفضل الخدمات الاجتماعية والصحية للسادة أعضاء هيئة التدريس وأسرتهم^(١٦٨).
- وجود مراكز للموارد البشرية بالجامعات تعمل على تقديم برامج تدريبية بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتنمية قدراتهم في مجالات متنوعة منها التدريس وجودة العملية التعليمية والبحث العلمي والقيادة والإدارة ودورات خاصة بالطلاب لتدريبهم على كتابة السيرة الذاتية واجتياز المقابلات الشخصية ودورات للإسعافات الأولية ودورات عامة للمجتمع لتدريب المواطنين على التخطيط الاستراتيجي^(١٦٩)؛ ولذلك تسعى الجامعات المصرية إلى تعزيز التنمية المهنية والمجتمعية التي تدعم تنمية الوعي الوطني للعاملين والطلاب والمواطنين تجاه دورهم في تطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم بما ينعكس بالخير عليهم وعلى بلدهم.
- تنظيم برامج تخصصية لإعداد القادة تهدف إلي إكساب المهارات القيادية في مجالات (الطلاب- أعضاء هيئة التدريس- الهيئة المعاونة- الإداريين... وغيرهم) ، ويشمل

الإعداد والتأهيل في مجالات متخصصة سواء في مجالات ريادة الأعمال وتكنولوجيا الجيل الخامس والذكاء الاصطناعي وإتترنت الأشياء ومجالات الإدارة الجامعية^(١٧٠).

- إنشاء مركز نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار والذي يهدف إلي إتاحة معلومات وبيانات عن خدمات المجلس الأعلى للجامعات المصرية بما يدعم أعمال متخذي القرار من القيادات الجامعية ويوفر أنظمة لقياس الأداء وأرشيف إلكتروني بما يحقق أفضل النتائج في إدارة البيانات والتعامل معها، وكذلك تطوير آليات وأنظمة الأمان لأعمال ومعلومات المجلس الأعلى للجامعات وتحقيق التكامل بين إدارات المجلس الأعلى للجامعات وربطها بوزارة التعليم العالي والجامعات المصرية وهذا بدوره يؤدي إلي تحسين أداء أنشطة إدارات الجامعات وتنمية قدراتهم التكنولوجية^(١٧١).

وعلى الرغم من هذه الجهود إلا أن هناك تحديات تواجه الجامعات المصرية تعيق من تحقيق النضج المؤسسي بها منها "تحديات متعددة مرتبط بقدرتها على التنافسية مع الجامعات القومية والدولية، والتعامل مع سرعة التغيرات المجتمعية بكافة المجالات، ولن تستطيع الجامعات التعامل مع تلك التحديات بنفس الموارد والقدرات والخطط التقليدية"^(١٧٢)، ومن أهم التحديات التي تواجه الجامعات المصرية في تحقيق النضج المؤسسي ما يلي:

- تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وإعداد استراتيجية مؤسسية بالجامعات المصرية تتم بشكل نظري لإعداد خطة تضم الغايات والأهداف الاستراتيجية دون التزام العاملين بالجامعات بإنجازها ويرجع ذلك إلى نقص ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي وقلة الوعي والمعرفة بأهمية ربط نشاطات العاملين بالجامعات بالتخطيط الاستراتيجي^(١٧٣).

- قلة كفاية الموارد المالية المخصصة للجامعات للتعليم والأبحاث وبرامج الابتعاث، وقلة مساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي وضعف ومحدودية التمويل الخارجي سواء في شكل منح أو قروض، وزيادة نسب عدد الطلاب إلى هيئة التدريس ارتفاعاً كبيراً يصل ببعض التخصصات إلى (٢٠٠ : ١)، وكذلك تراجع في مستوى كفاءة خريجي الجامعات المصرية مما تسبب في صعوبة انتقالهم لسوق العمل وقلة توظيفهم مما أدى إلى زيادة نسبة العاطلين عن العمل بمصر من خريجي الجامعات^(١٧٤)، وقد أدى ذلك إلى لجوء خريجي

الجامعات المصرية للعمل بوظائف لا تتعلق بتخصصاتهم مثل الأعمال اليدوية والحرفية والتي لا تلائم طبيعة المؤهل العلمي الذي حصلوا عليه^(١٧٥).

- ضعف رواتب وأجور أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر على أداء مهامهم الأكاديمية والبحثية، ويدفع البعض إلى الهجرة أو البحث عن عمل في جامعات أخرى خارج المجتمع المصري، مما يؤثر على انخفاض مستوى أداء الجامعات المصرية^(١٧٦).

- النمطية في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات، حيث يتم التعيين من قبل السلطات العليا دون مشاركة العاملين بالجامعات مما يترتب عليه انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف في أداء العاملين وإنتاجيتهم^(١٧٧)، ويتم اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية دون الأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والقيادية التي تقود تلك القيادات إلى النجاح؛ ولذلك الاختيار لا يراعي الاهتمام بالجدارة التي من شأنها توفير أفراد ذوي كفاءة عالية^(١٧٨)، كما أن ضعف الاستقرار الوظيفي للعاملين بالوظائف الإدارية والأكاديمية والمضايقات التنظيمية من رؤسائهم تؤثر سلبًا على أداء الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب^(١٧٩)، ونتج عن ذلك أن بعض من الجامعات المصرية تتعامل كمؤسسة حكومية تقليدية تلتزم باللوائح والقوانين بغض النظر عن أداء دور الجامعة في البحث العلمي وخدمة المجتمع؛ ولذلك كثير من الجامعات المصرية لا تنمي الإبداع والابتكار والتحديث لمواردها البشرية والمادية، وكما يوجد قلة في إجراء أنواع جديدة من البحوث وقلة في تطوير خدماتها التي تقدمها إلى المجتمع وندرة تبني ودعم وتطبيق التجارب الرائدة المقدمة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها^(١٨٠).

- تطبيق النمط المركزي في الإدارة في الجامعات المصرية، حيث تتمركز السلطة في مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة، وكذلك الكليات عميد الكلية والأقسام في رئيس القسم^(١٨١).

- على الرغم من وجود اهتمام من الجامعات المصرية بتحقيق النضج الرقمي في الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية إلا أنه يوجد ضعف في وجود سياسة واضحة بالجامعات تنظم استخدام المنصات الإلكترونية وكثير من أفراد الهيئة الإدارية لا يجيد العمل معها، ويندر وجود مبرمج تصميم وتطوير ودعم فني لها، وضعف التجهيزات المادية الخاصة بتوفير الخوادم الخاصة بالإنترنت ومنافذ الاتصال بالشبكات بالمباني الجامعية وقلة الطابعات وأجهزة الحاسب

والكاميرات وقلة القاعات الدراسية المجهزة لاستخدامها^(١٨٢)، وكذلك ندرة وجود أدوات اتصال إلكتروني مباشر بين الجامعات المصرية والمواطنين من المجتمع المحلي وندرة استخدام تطبيقات التواصل المستمر مثل تطبيق الواتس آب والتيليجرام والرسائل النصية القصيرة SMS وغيرها^(١٨٣)، وكذلك ضعف في نظم الاتصالات والمعلومات بمؤسسات التعليم العالي ومن أشكالها انقطاع أو ضعف شبكة الإنترنت، وقلة مهارات الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في امتلاك التقنيات الحديثة ومستجدات العصر^(١٨٤).

ومما سبق من عرضه من جهود الجامعات المصرية في تحقيق النضج المؤسسي بها يتضح أن الجامعات المصرية تمتلك رؤية استراتيجية نحو التوسع في الجامعات والكليات التكنولوجية وبرامج دراسية تخدم التنمية المجتمعية وتتيح خدمات تعليمية متنوعة وفي مناطق جغرافية مختلفة، كما أن الجامعات المصرية تدعم المشروعات المجتمعية والبحثية والطلابية وتعتمد على تدبير موارد ذاتية لتنفيذ خططها، وكذلك تسعى الجامعات المصرية لتحسين مستوى أدائها وتطوير عملها التعليمي والبحثي والمجتمعي والرقمي والقيادي، وتحقيق الأهداف التنموية للدولة المصرية من خلال إعداد وتأهيل الكوادر البشرية اللازمة للتخطيط والتنفيذ والتقييم والتطوير اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما أن كثيرًا من المشروعات القومية والتنموية تم تنفيذها نتيجة للبحوث والدراسات العلمية التي تم إجراؤها في الجامعات. وتواجه تلك الجهود تحديات يجب وضع استراتيجيات لمواجهتها والارتقاء بمستوى النضج المؤسسي بالجامعات المصرية وهو ما سيسعى لتحقيقه البحث الحالي في تصميم أنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية وفقًا لمتغيرات الواقع المصري والعربي والعالمية وعلى ضوء الخبرات الدولية.

ثالثًا: الأنموذج المقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية

تبذل الجامعات المصرية جهودًا متعددة في تطوير أدائها لتحقيق مستوى متقدم من النضج المؤسسي، حيث يعتبر أنموذج النضج المؤسسي من أهم الاستراتيجيات الإدارية التي تستهدف تطوير القدرة المؤسسية والممارسات التنظيمية والهيكل التنظيمي وطرق العمل بالجامعات المصرية، وأحد أهم الطرق التي تطور قدرة الجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية لها على المستوى القومي والدولي، ويمكن أن يلبي احتياجات الواقع وتطلعات

المستقبل، والسعي نحو تصميمه يضع دليلاً علمياً وعملياً أمام القيادات الجامعية وأعضاء الجامعة من الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع لتطبيق الإجراءات والعمليات التنفيذية لتطوير الجامعات المصرية؛ ولذا فهو دليل إجرائي للتحسين المتدرج في منظومة العمل الجامعي من خلال تحديد إجراءات محددة تسير عليها وفقاً لمرجعية علمية وتجارب دولية.

أهم نتائج البحث: في ضوء ما ورد في الإطار النظري واستناداً إلى ما تم عرضه في البحث في خبرات الدول والواقع النظري للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية يمكن توضيح أهم النتائج التي اعتمد عليها البحث في تصميم الأنموذج المقترح وهي على النحو التالي:

- يؤدي النضج المؤسسي بالجامعات إلى تحقيق ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات الجامعية.
- يتطلب نضج التدريس بالجامعات توفر جودة إعداد المعلم الجامعي والتحسين المستمر للأداء التدريسي وفقاً للمستجدات العلمية والمجتمعية والإلكترونية.
- للجامعات دور رئيس في تنمية المواطنة واكساب المواطن المهارات والمعارف والسلوكيات الصحيحة.
- يتوقف التطوير المؤسسي للجامعات على تطوير مهارات قيادتها وقدرة هذه القيادة على التطوير المؤسسي المطلوب.
- يساهم وجود إطار وطني للمؤهلات بالجامعات على ربط جميع مستويات وأنواع المؤهلات الجامعية في الدولة مع مستويات كفاءة الأفراد الذين تخرجوا منها ومؤهلاتهم المهنية، ودمج التعليم الجامعي والتدريب المهني والتحقق من مستوى اكتساب الخبرات.
- تحرص الدولة المصرية بقطاعها الحكومي والأهلي على الاهتمام بالجامعات كأحد أهم مؤسسات المجتمع الذي تدعم جهود الدولة نحو التنمية المستدامة.
- نقص ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية وقلة الوعي والمعرفة بأهمية ربط نشاطات العاملين بالجامعات بالتخطيط الاستراتيجي.
- ضعف في نظم الاتصالات والمعلومات بالجامعات، وقلة مهارات الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في امتلاك التقنيات الحديثة ومستجدات العصر.

- النمطية في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات.
- قلة كفاية الموارد المالية المخصصة للجامعات، وضعف رواتب وأجور أعضاء هيئة التدريس.

وعليه فإن تطبيق أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية يمكن أن يحقق رضا المجتمع عن أداء الجامعات المصرية، ويحسن من جودتها في ظل وجود قيم مؤسسية يلتزم بها كافة الأطراف من داخل الجامعات المصرية وخارجها، ووجود خريطة مؤسسية استراتيجية وتنفيذية بالممارسات المخطط تنفيذها بالجامعات المصرية وتقييم أدائها وفقاً لمعايير محددة ووضع بدائل استراتيجية للتعامل مع المتغيرات المجتمعية، وتطبيق استراتيجيات تحفيز الأداءات المتميزة وتعميمها على مستوى الجامعات المصرية، كما يزيد تطبيق أنموذج النضج المؤسسي المتكامل من فرص الارتقاء بمهارات الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع، وزيادة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطوير بيئة العمل المؤسسي بالجامعات المصرية والتحسين المستمر وزيادة قدرتها على المنافسة مع المؤسسات الشبيهة وتحسين سمعتها بين الجامعات القومية والعالمية.

وفي ضوء الإطار النظري للبحث ودراساته السابقة وخبرات بعض الدول تم صياغة الأنموذج المقترح للنضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية وذلك وفقاً للمراحل الرئيسية الموضحة بالشكل التالي:



شكل رقم (١)

مراحل إعداد أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية*

* من إعداد الباحث.

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن إعداد الأنموذج المقترح مر بالمراحل الرئيسية التالية:

المرحلة الأولى: التشخيص: تم الاطلاع على الأطر النظرية للدراسات السابقة والخبرات الدولية في مجال النضج المؤسسي بالجامعات والعمل على تحديد المفاهيم الأساسية وتحليل مكونات بعض نماذج النضج المؤسسي ببعض الدول ودراسة الواقع الجامعي بمصر من خلال الدراسات السابقة والمعاشية والعمل بأحد الجامعات المصرية.

المرحلة الثانية: التخطيط: تم في هذه المرحلة صياغة الأنموذج المقترح من خلال الدمج بين النماذج الدولية والخبرات الميدانية واشتقاق أنموذج متكامل يضم مجالات العمل الأساسية بالجامعات المصرية التعليمية والبحثية والمجتمعية وتم إضافة المجال الرقمي والقيادي لأهميتهما في تحقيق النضج المؤسسي المتكامل وذلك بما يتناسب مع الواقع المصري وظروفه الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

المرحلة الثالثة: التقييم: تم إعداد استمارة تحكيم للتأكد من مدى مناسبة الأنموذج المقترح وصلاحيته للتطبيق في واقع الجامعات المصرية وتم عرضه بشكل مباشر وإلكتروني على مجموعة محكمين من خبراء التربية والإدارة التربوية والقيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية وقد روعي في اختيار المحكمين معيار الدرجة والوظيفة الجامعية، وكانت إحصائيات المحكمين على النحو التالي:

جدول (٤)

توزيع أعداد المحكمين وفقاً لمتغير الدرجة

الدرجة	أستاذ دكتور	أستاذ مساعد	مدرس	هيئة معاونة (معيد - مدرس مساعد)	وظيفة إدارية	الإجمالي
العدد	٢٥	٣١	٤٧	٢٥	٤٣	١٧١
النسبة النسبية	%١٥	%١٨	%٢٧	%١٥	%٢٥	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن هناك خبرات متعددة مرتبطة بالدرجة حيث اشتملت على الدرجة الأكاديمية والإدارية وكذلك التنوع في الدرجة الأكاديمية أستاذ دكتور وأستاذ

مساعد ومدرس وهيئة معاونة (مدرس مساعد- معيد) وقد يرجع انخفاض نسبة أعضاء الهيئة المعاونة لقلّة التعيينات.

كما أن هناك تنوع في الجامعات والمراكز البحثية التي ينتسب إليها المحكمون والتي كانت على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (٥)

توزيع أعداد المحكمين وفقاً لمتغير الجامعة

الجامعة والمركز البحثي	العرش	عين شمس	قناة السويس	الزقازيق	سوهاج	بورسعيد	القاهرة	المنصورة	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية	المجموع
العدد	٦٥	١٠	١٨	١٦	١٥	١٧	٨	٩	٦	٧	١٧١
النسبة المئوية	٣٨%	٦%	١١%	٩%	٩%	١٠%	٥%	٥%	٣%	٤%	١٠٠%

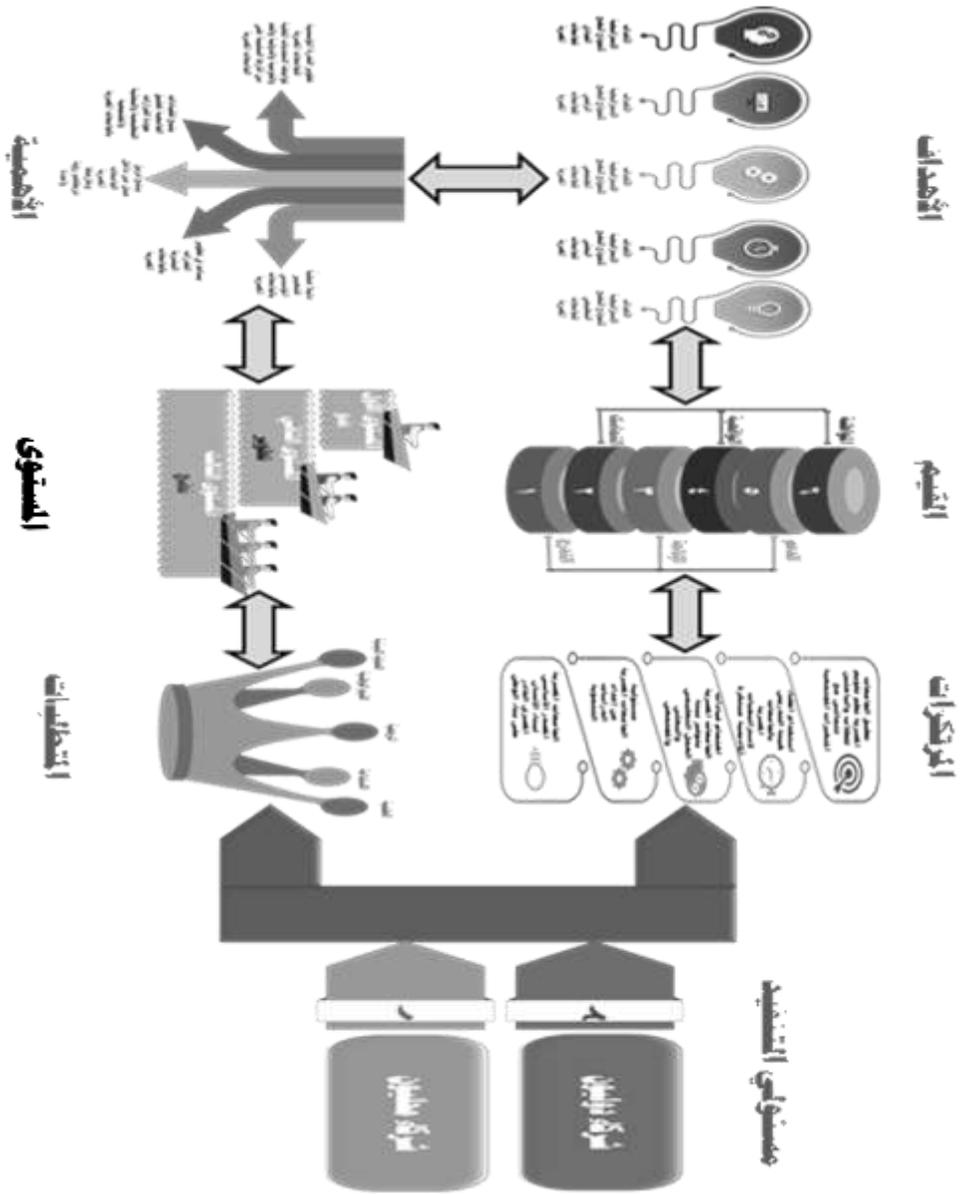
ويتضح من الجدول السابق أن هناك تنوع في الخبرات المرتبطة بالجامعات والمراكز البحثية حيث وصل عدد الجامعات التي ينتسب إليها المحكمون إلى (٧) جامعات وعدد (٢) مركز بحثي، وقد يرجع زيادة نسبة تمثيل جامعة العريش إلى انتساب الباحث لهذه الجامعة وسهولة التواصل المباشر مع المحكمين بها.

المرحلة الرابعة: التحسين: تم في هذه المرحلة التحليل الإحصائي لاستجابات المحكمين واعتماد النسب المئوية في الحكم على الأنموذج، وأكدت البيانات الإحصائية اتفاق المحكمين على مناسبة محاور الأنموذج ومكوناتها ووصل إجمالي النسبة المئوية عن الأنموذج موافقة (٨٣%) من المحكمين على مناسبته مع إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين لتطوير الأنموذج المقترح، وتمثلت أهم مقترحات وملاحظات الخبراء في العناصر الرئيسية التالية:

- تعديل الأفعال التي يصعب قياسها .
 - تعديل بعض الصياغات اللغوية لتناسب مع متغيرات البحث وخاصة الجامعات والنضج المؤسسي بها.
 - إضافة أهداف استراتيجية لأنموذج النضج المؤسسي بالجامعات المصرية.
 - إعادة ترتيب المحاور الرئيسة لأنموذج المقترح.
- وقد تم الالتزام بتنفيذ مقترحات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة للعبارات التي اتفق نسبة (٧٠%) من المحكمين على تعديلها، مما أدى إلى تحسين الأنموذج المقترح للنضج المؤسسي للجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية وأصبح أقرب للتطبيق في واقع الجامعات المصرية ومتناسباً مع ما توصل إليه البحث في إطاره النظري.
- المرحلة الخامسة: التعميم: تم في هذه المرحلة وضع الأنموذج المقترح بصورته النهائية وفقاً لمقترحات وتقييم المحكمين، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة أصبح الأنموذج قابلاً للتعميم والتطبيق في الجامعات المصرية .
- عناصر ومكونات الأنموذج المقترح للنضج المؤسسي: يتضمن الأنموذج المقترح العناصر والمكونات الرئيسة التالية:

- مرتكزات أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية
- القيم الحاكمة لأنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية
- الأهداف الاستراتيجية لأنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية
- أهمية أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية
- مستويات تطبيق أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية
- متطلبات نجاح تطبيق أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية
- الجهات المسؤولة عن تنفيذ أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية.

وذلك وفقاً للمحاور الرئيسة الموضحة بالشكل التالي:



شكل رقم (٢)
محاور أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية*

* من إعداد الباحث.

وفيما يلي توضيح لهذه العناصر والمكونات:

أولاً: مرتكزات أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية: يعتبر أنموذج النضج المؤسسي خطة استراتيجية طويلة المدى تعتمد على التطوير المستمر لأداء الجامعات المصرية، ومواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ومسايرة الاستراتيجيات التعليمية والبحثية والمجتمعية والرقمية والقيادية وترسيخ القيم الاجتماعية الإيجابية، ومراقبة الأداء المؤسسي والفردى ومقارنته بالمعايير المحددة وتصحيح الانحرافات وتحفيز الأداءات الصحيحة، وتحديد حجم التمويل اللازم للجامعات المصرية والتخطيط لتدبيره ذاتياً وحكومياً ومجتمعياً، وتسريع تحسين الأعمال بالجامعات المصرية؛ ولذا يركز أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية بالعمل على بناء مستقبل هذه الجامعات من خلال الأنشطة والفعاليات المؤسسية التي تنفذها، وتحقيق الأثر في المجتمع، وتعزيز الإمكانيات والقدرات المؤسسية للجامعات المصرية لإنتاج بيئة عمل ملائمة للإبداع والتحسين المستمر للأداء الإنتاجي والخدمي في المجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية، واستحداث أفكار ومبادرات وممارسات جديدة تزيد من خبرات ومهارات القيادات الجامعية نتيجة للتعلم من المواقف التي تواجهها، والتعامل مع الهياكل المؤسسية المرنة والمفتوحة على المجتمع الخارجي وتنظيم علاقات العمل الداخلية والخارجية وتحديد الاختصاصات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وفقاً للمستوى الوظيفي، وتشكيل تحالفات استراتيجية بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية المحلية والإقليمية والعالمية؛ ولذا تحقيق النضج المؤسسي بالجامعات المصرية وتجهيزها للمنافسات المتوقعة على المستوى القومي والدولي والوصول إلى مستوى أداء تنافسي يركز على ما يلي:

١- الجامعات المصرية المصدر الأساسي لبناء الإنسان المصري القادر على بناء الوطن، واكتساب القيم المجتمعية وتوفير بيئة عمل وتعلم آمنة للعاملين والطلاب والمتعاملين معها، وهي المؤسسات المجتمعية الأهم في التنسيق بين مؤسسات المجتمع المحلي وصناع القرار على المستوى المركزي، وهي المؤسسات التي تضمن مستقبلاً وطنياً مشرقاً لما تمتلكه من كوادرات بشرية وموارد مادية، وتستطيع استثمار إيجابيات التحول الرقمي ومواجهة تهديداتها.

٢- مسؤولية الجامعات المصرية عن إعداد الدراسات التنموية ووضع الخطط التنموية ودعمها بالكوادر البشرية والدعم العلمي الذي يضمن استمراريتها وتحقيق الأهداف المجتمعية، وعقد شراكات تكاملية مع مؤسسات المجتمع بما يتناسب مع تخصصاتها وبما يحقق مخرجات جامعية تلبي احتياجات سوق العمل المحلي والقومي والدولي.

٣- اهتمام قيادات الجامعات المصرية بتوفير بيئة العمل التعليمي والبحثي والمجتمعي لأعضاء هيئة التدريس بها وتحفيزهم على تقديم الأفكار والمبادرات والمشروعات الإبداعية، وتوفير بيئات التعلم الإبداعية للطلاب والباحثين والمواطنين، وتقوية العلاقات التعليمية والبحثية والمجتمعية داخل الجامعة وخارجها، وتعزيز قيم العمل الجماعي نحو تحقيق الأهداف الوطنية وتحقيق التوازن بين ضغوطات العمل الإداري وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للدولة المصرية.

٤- استخدام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لاستراتيجيات أكاديمية مبتكرة بما يضمن مخرجات جامعية أفضل، وتستثمر الأدوات الرقمية في دعم فرص التعلم لدى الطلاب، وتنتج أبحاثاً تطبيقية تعالج المشكلات المجتمعية، وتبادر في ممارسات مجتمعية شاملة للتوعية الوقائية والإرشادات العلاجية والمقترحات التنموية التي تخدم المجتمع وتحقق آماله.

٥- تطبق الجامعات المصرية نظم تقويم للطلاب والباحثين تتماشى مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وبما يضمن مخرجات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية تحقق المعايير المحلية والقومية والعالمية، ويتيح للطلاب والباحثين بعد تخرجهم الانضمام لسوق العمل في أي مكان داخل مصر وخارجها.

ثانياً: القيم الحاكمة لأنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية: من هذه القيم ما يلي:

١- التدرج: أداء مؤسسي متكامل متدرج للجامعات المصرية يبدأ بخطط تنفيذية وينتهي بإنجازات مؤسسية، وذلك من خلال نشر الوعي المؤسسي بممارسات التطوير المؤسسي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وتدريب جميع الموارد البشرية من داخل الجامعات وخارجها على متطلبات تحقيق مستويات النضج المؤسسي، والبدء في تنفيذ الأنشطة والممارسات والبرامج اللازمة للتطوير وحل المشكلات ومراجعة وتقييم الأداء وتطويره وفقاً لتلك المتطلبات.

٢- التماسك: الحفاظ على تكامل وتماسك النسيج التعليمي والبحثي والمجتمعي للجامعات المصرية، وتحقيق التفاعل والشراكة المؤسسية التنموية بين الجامعات المصرية مع المؤسسات التنفيذية والمجتمعية، والتواصل المستمر بين الأطراف داخل الجامعات المصرية وخارجها باستخدام الخدمات الإلكترونية المتاحة، ومتابعة تفاعلاتها وتذليل عقباتها وتقليل فجوات الاختلاف بين الآراء .

٣- الإتاحة: عمل بنية تحتية إلكترونية تيسر الوصول للخدمات والمعلومات الجامعية التعليمية والبحثية والمجتمعية لجميع الأفراد والمؤسسات، وفتح قنوات اتصال مستمرة مع العاملين بالجامعات والمواطنين للمشاركة بأرائهم في صنع القرارات الجامعية وإتاحة المشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية من جميع الأطراف المعنية (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب وأصحاب الأعمال والمواطنين من المجتمع).

٤- الواقعية: تشخيص الجامعات للواقع المصري وتحليله ووضع الأهداف المؤسسية التي ستعمل الجامعات على تحقيقها وسد الفجوات بين الواقع والطموحات، ومن ثم تحديد اللوائح والاستراتيجيات والممارسات التنفيذية اللازمة للبناء المؤسسي المرغوب بالجامعات المصرية، وتكامل السياسات الجامعية مع الثقافة المجتمعية والرؤية الوطنية، والعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها، وحل المشكلات الواقعية وتحقيق إنجازات ومميزات تنافسية مستقبلية.

٥- الدعم: تقديم الاهتمام والتقدير وتلبية الاحتياجات من القيادات بالجامعات المصرية للطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والمواطنين، وتعزيز القيم الأخلاقية التي تتفق مع القيم الوطنية والمجتمعية، وكذلك تحفيز الأداء المؤسسي الإيجابي للجامعات المصرية ودعم ومعالجة الأداء المؤسسي السلبي لها، وتقبل المسؤولية المجتمعية والاقتصادية والبيئية من القيادات الجامعية كونها من الأنشطة المستدامة التي تدعم تأثير الجامعة في المجتمع وتساعد على تقليل ضغوطات الأعمال وتحقيق مستوى متقدم في التنافسية المحلية والإقليمية والدولية.

٦- المواطنة: توفر الجامعات المصرية فرص بناء مواطن قادر على خدمة نفسه ومجتمعه ويمتلك مهارات شخصية ومهنية وتكنولوجية، فالجامعات المصرية لها أدوار

متعددة في المجتمع منها التنمية العلمية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وكذلك نشر المعارف الثقافية لكافة المواطنين وترسيخ قيم المواطنة المصرية الأصيلة، وهي تساعد على تحسين العلاقة بين المواطن والمؤسسات المجتمعية وتزيد من انتمائه وولائه لها وتعزيز مسؤولياته الاجتماعية تجاه مؤسسات الدولة، وتحقيق الانسجام بين أفراد المجتمع ومؤسساته واحترام التنوع في وجهات النظر حول مجالات العمل الجامعي والمجتمعي.

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية لأنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية:

يركز الهدف الاستراتيجي الرئيس للأنموذج على وصول الجامعات المصرية لأداء مؤسسي متميز، وتقديمها لأفضل الخدمات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والمواطنين، ودعم القيم المؤسسية المجتمعية والتعليمية والبحثية وكسب ثقة المؤسسات المجتمعية والإنتاجية في الدور الذي يمكن أن تقوم به، وتحقيق الخطط الاستراتيجية لهذه الجامعات وتحقيق رؤيتها ورسالتها وتحسين قدرة الموارد البشرية بها لتتمكن من تحقيق أهدافها، والسعي دائماً للوصول إلى مستوى من الأداء والإبداع المؤسسي الذي يجعلها تتنافس مع الجامعات القومية والدولية بل وتتفوق عليها، حيث يتيح الأنموذج تطبيق استراتيجيات متكاملة في مجالات عملها التعليمية والبحثية والمجتمعية والرقمية والقيادية، ومن الأهداف الاستراتيجية لأنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية ما يلي:

١- الأهداف الاستراتيجية لبعء النضج التعليمي بالجامعات المصرية: تركز هذه

الأهداف على:

أ- تشخيص النظام المؤسسي الأكاديمي بالجامعات المصرية بجميع مكوناته البشرية والمادية والمالية ومراحله (مدخلات وعمليات ومخرجات) ووظائفه الأكاديمية وقياس المهارات والمعارف والاتجاهات، وقياس نواتج التعلم وتحديد المخرجات الأكاديمية ومقارنتها بالأهداف المخطط لها، وتهيئة بيئة أكاديمية جاذبة ومحفزة للتميز المؤسسي والتفوق الطلابي، وتحسين التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية والطلاب والمواطنين.

ب- تحقيق جودة إعداد عضو هيئة التدريس وتطبيق أدوات التقييم الذاتي والمؤسسي لأدائه ووضع خطة لتنميته مهنيًا والتحسين المستمر للأداء التدريسي وفقاً للمستجدات العلمية والمجتمعية والإلكترونية، وتعزيز مكانته العلمية والمهنية وتوفير المناخ المناسب

لتمكينه أكاديميًا، وزيادة مساهمته في صنع القرارات الجامعية، واستقطاب الكفاءات منهم واستثمار أفكارهم ومشروعاتهم لتطوير العملية الأكاديمية بالجامعات المصرية.

ج- إتاحة فرص اكتساب مهارات القيادة والإبداع لدى الطلاب، وإثارة دافعيتهم للتعلم الذاتي وتنمية اتجاهاتهم نحو التعليم المستمر، وتفعيل الأنشطة الطلابية وزيادة مشاركتهم فيها، ومنحهم حرية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم لحل المشكلات الأكاديمية التي تواجههم، والوصول إلى اشتراكهم في صنع القرارات الجامعية.

د- تطوير المناهج الأكاديمية بما يتناسب مع المتغيرات المجتمعية والاستخدام الفعال لمميزات التحول الرقمي في العملية الأكاديمية، وضم البعد الثقافي والوطني في المقررات الأكاديمية، وتوفير مصادر للتعلم والتعليم مباشرة وإلكترونية، وتطوير المعامل والقاعات التي تحتاجها المناهج الأكاديمية، وطرح برامج أكاديمية جديدة ذات جودة عالية وربطها باحتياجات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعزيز الابتكار والنمو التنظيمي من خلال الشراكة مع هذه المؤسسات.

هـ- تحقيق البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعات المصرية لمعايير الجودة والاعتماد المحلية والقومية والدولية، وإعداد المقررات الأكاديمية وتوصيفها وفقًا لهذه المعايير، وتقليل الفجوة بين المقررات الأكاديمية النظرية والتطبيقات العملية، وتفعيل الأنشطة الطلابية بما يتناسب مع ميولهم ومواهبهم.

و- توفر الجامعات المصرية مؤهلات وطنية مصرية تلي حاجات سوق العمل المحلية والقومية والدولية، وتلي رغبات الطلاب وأصحاب الأعمال والمؤسسات المجتمعية، وتضع مصفوفة من المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لكل مؤهل، وتكون شهادات خريجي الجامعات المصرية معتمدة عربيًا وإقليميًا ودوليًا، وتوحيد مسمى وزمن الحصول على الشهادات المتشابهة مثل : بكالوريوس العلوم الهندسية والعلوم الطبية والعلوم الرقمية والعلوم التربوية، وليسانس الدراسات الأدبية والاجتماعية والدراسات الاقتصادية والإنسانية ... وغيرها، وتنفيذ تقييم موحد لجميع الطلاب الجامعيين يتضمن المهارات والمعارف والاتجاهات المكتسبة نتيجة لهذا المؤهل، وإتاحة مؤهلات التعليم المستمر والتدريب التحويلي

والتقري للوظائف الأعلى للعاملين بالمؤسسات الحكومية والأهلية، والإتاحة لجميع المواطنين المصريين والعرب ومواطني دول العالم للحصول على المؤهلات الجامعية المصرية.

٢- الأهداف الاستراتيجية لبعء النضج البعث للجامعات المصرية: تركز هذه الأهداف

على:

أ- تطبيق صيغة الجامعات المصرية البعثية التي تملك مقومات تطبيق معايير التميز البعثي وامتلاك القدرة على المنافسة في التصنيفات العالمية، والسعي للعضوية البعثية بالمؤسسات والمجالات والمؤتمرات القومية والدولية، وعقد الشراكات البعثية مع المؤسسات المجتمعية والاقتصادية والبيئية بما يحقق من فعالية الأبحاث الجامعية ويزيد الإنتاجية المجتمعية.

ب- إنشاء وحدات بعثية بالجامعات المصرية لتسهيل الشراكات الدولية والاستثمار في البحث العلمي وتطوير السياسات والقوانين التي تشجع ذلك، وتطبيق الممارسات الإبداعية في حل المشكلات المجتمعية والمهنية ونقل المعرفة والتكنولوجيا بين الجامعات، ووضع خطط تنفيذية للمشروعات البعثية على مستوى طلاب الجامعات والباحثين في الماجستير والدكتوراه وما بعدها، وتقييم الإنتاجية البعثية كميًا وكيفيًا والتحقق من تطبيق معايير التأليف وإمكانية تطبيق نتائج الأبحاث، وجودة وسمعة التحليل الإحصائي للبيانات والنتائج الميدانية التي تم الحصول عليها، ووضع نظام حوافز مادية ومعنوية للباحثين المميزين في الجامعات المصرية، وتنظيم مسابقات بعثية وفقًا لمعايير جودة البحث العلمي، وتحفيز الباحثين على التعاون البعثي في التخصصات البيئية.

ج- إعداد الجامعات المصرية لخطط بعثية تتناول المشكلات الواقعية في المؤسسات المجتمعية والاقتصادية والبيئية والتنوع بين الأبحاث الأكاديمية النظرية والتطبيقية، واستخدام المنهجيات الكمية والكيفية والتطبيقية وغيرها، والتركيز في الأنشطة البعثية على الإنتاج المعرفي وزيادة أثره على الإنسانية في مواجهة المشكلات التنموية في المجتمع.

٣- الأهداف الاستراتيجية لبعء النضج المجتمعي للجامعات المصرية: تركز هذه

الأهداف على:

أ- بناء شبكة من الشراكات المجتمعية بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية والاقتصادية والبيئية المحلية والقومية والدولية لتحسين الصورة الإيجابية للجامعات المصرية، والتركيز على إتاحة فرص التنمية المستدامة للمجتمع وبناء الإنسان المصري.

ب- إعداد مواطن مصري إيجابي متفاعل مع مشكلات واحتياجات مجتمعه، وتكوين اتجاهات إيجابية لديه نحو ريادة الأعمال والاعتماد على الذات في صنع فرص العمل، وتعزيز المواطنة الإيجابية من خلال نشر الثقافة الوطنية والتعرف على تاريخ البلدان وثقافتها المجتمعية والتعامل معها، والمشاركة في تحسين العلاقات والعادات والقيم الاجتماعية، وتنفيذ مبادرات العمل التطوعي بزيارة الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس لدور الأيتام ورعاية الأطفال ومبادرات الخدمة العامة وغيرها من الأعمال لخدمة المجتمع، وزيادة تحمل المواطن المصري للمسئولية الاجتماعية تجاه المستقبل المستدام للمجتمع المحلي والقومي والدولي.

ج- تطبيق الحكم الذاتي للجامعات لتتمكن من تطبيق الأفكار واستثمار الموارد التي قد يمتلكها المواطنون في الحصول على قيمة مضافة للأداء الجامعي، والوقاية من الوقوع بمشكلات قد تعيق الجامعات المصرية من أداء دورها والتقليل من تأثير التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المتوقع حدوثها.

د- تسويق الخدمات الجامعية باستخدام القنوات الفضائية والصحف الورقية ومواقع التواصل الإلكترونية، والبحث عن فرص توظيف لخريجي الجامعات المصرية في المشروعات المحلية والقومية والدولية.

٤- الأهداف الاستراتيجية لبعء النضج الرقمي للجامعات المصرية: تركز هذه الأهداف

على:

أ- الانتقال من بيئة التعليم التقليدية إلى بيئة التعليم الرقمية والاهتمام بتنمية الوعي الرقمي وإدراك أهميته لدى المسؤولين والمواطنين والطلاب وترسيخ العادات الرقمية الصحيحة، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من المهارات اللازمة للتعامل مع هذه الأنظمة الرقمية، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة لتطوير الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب

والمواطنين، وتوفير أنظمة الذكاء الاصطناعي والمنصات الإلكترونية ومستودعات التعلم وفيديوهات المحاكاة الافتراضية .

ب- تنفيذ مشروعات التحول الرقمي بالجامعات المصرية والتي تتيح تطبيق إستراتيجيات العمل الأكاديمي والإداري الرقمي وإدخال أنظمة رقمية لشئون الطلاب والعاملين والإدارة المالية وإعادة هندسة الخدمات الجامعية للتركيز على المستخدمين من هذه الخدمات، وتحويل البيانات إلى معلومات رقمية يسهل الحصول عليها واستثمارها في كافة المستويات التنظيمية بالجامعات المصرية، وتحقيق الأمان الرقمي للمعلومات والتمكين الرقمي للأعمال.

ج- توفير الأجهزة والتطبيقات الإلكترونية التي تحتاجها القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب التي تمكنهم من إدارة عملية التعلم والتعليم وتحضير الدروس، وإدارة القاعات الرقمية وجدولة الواجبات الدراسية للطلاب وتقديم التغذية الراجعة ومتابعة تعلمهم بشكل جماعي أو فردي وفقاً للفروق الفردية بين الطلاب ومستوى تقدمهم في التعلم، وتيسير التعلم من بعد من خلال الدروس التفاعلية وتوفير محتوى تعليمي إلكتروني للطلاب والباحثين بمرفقاته من الصور والفيديوهات وملفات القراءات الإثرائية.

٥- الأهداف الاستراتيجية لبعء النضج القيادي للجامعات المصرية: تركز هذه الأهداف

على:

أ- اختيار قيادات جامعية متميزة إدارياً واجتماعياً وبحثياً وقادرة على مواجهة متغيرات العصر وتحقيق مستوى تنافسي متقدم مع الجامعات الإقليمية والعالمية، وتوفير عدداً من المعايير الشخصية والمؤسسية التي يجب أن تتوافر في القادة لتؤهلهم للتأثير في أفراد المجتمع الجامعي وتساعدهم في تحقيق أهداف الجامعة وتحسن من أدائها.

ب- صياغة رؤية مؤسسية للجامعات المصرية قائمة على التطوير المستمر والإبداع المؤسسي واستثمار الطاقات الكامنة من الموارد البشرية والمادية بالجامعات، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية مع الجامعات الإقليمية والدولية، وتطبيق التجارب الدولية للجامعات في مجال الاستراتيجيات القيادية وتحقيق الإنتاجية والإبداع في الأداء.

ج- تحسين جودة وفعالية أداء قيادات الجامعات المصرية وإكسابهم مهارات تتيح لهم القيادة الذكية بما يحقق أفضل نتائج في العمل ويساعد على توفير عاملين أكثر ولاءً

وانضباطاً وأقل غياباً عن العمل، وتعزيز جهود فريق العمل وتحقيق التماسك المؤسسي بالجامعات ومنع أي نزاعات في العمل وتقديم حل للمشكلات التي قد تحدث مع فريق العمل.

د- تيسير الأعمال بين أعضاء الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية وعقد تعاون مستدام بينهم بما يحقق قوة فريق العمل في نجاح العمل المؤسسي ويعزز الثقافة المؤسسية القائمة على الثقة والاحترام والتفكير الإبداعي والمشاركة في صنع القرارات والشفافية الإدارية ويحقق المرونة في الأعمال والتطوير المستمر للأداء الإداري.

رابعاً : أهمية أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية: تطبيق أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصري في ظل العصر المتطور والمتغيرات المجتمعية والاقتصادية والبيئية له أهمية كبيرة منها:

- ١- يعتبر دليلاً عملياً للتغيير المؤسسي بالجامعات المصرية يتضمن التقييم الذاتي والمؤسسي وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتيح تحقيق متطلبات الأداء المتميز والإبداع المؤسسي، ويتيح المرونة في أداء العمليات التعليمية والبحثية والمجتمعية، ويوجه الممارسات التنفيذية للقيادات الجامعية نحو تحقيق رؤية الجامعات وأهدافها.
- ٢- يساعد في تطوير القدرات البشرية بالجامعات المصرية مما يحقق ميزة تنافسية لها ويقدم خدمات تحقق رضا جميع الأطراف، ويحفز المواهب البشرية على المشاركة الإيجابية، ويزيد من القوة الدافعة للتطوير المؤسسي المستمر ويحقق بيئة عمل إيجابية تزيد من معدلات إنتاجية وكفاءة أداء الجامعات المصرية.
- ٣- ينتج فريق عمل من داخل الجامعات المصرية وخارجها تربطهم رؤية واحدة لتحقيق مستوى متقدم من التميز المؤسسي للجامعات المصرية، وبما يضمن تحقيق الاتصال والتفاعل الإيجابي بين العاملين بالجامعات وطلابها مع المواطنين وقيادات المؤسسات المجتمعية وانتقال المعلومات لمن يحتاجها، وضمان قلة إهدار الموارد البشرية والمادية والمالية واستثمارها في تحقيق الأهداف المؤسسية للجامعات المصرية.
- ٤- يتيح للقيادات الجامعية تحقيق جودة القرارات التعليمية والبحثية والمجتمعية بالجامعات المصرية، وتعزيز الثقافة المؤسسية الديناميكية المرنة، وتوفير التوازن بين تلبية

احتياجات الجامعات المصرية من الموارد البشرية والمادية والمالية وبين الطموحات المجتمعية في تحقيق الجامعات لمستوى تنافسي متقدم.

٥- تطوير القدرة المؤسسية للجامعات المصرية لمواجهة التحديات المحلية والقومية والدولية والحد من آثارها السلبية على الجامعات المصرية وتعظيم آثارها الإيجابية، وتوفير معرفة ومهارات لأداء أفضل الممارسات العملية في التطوير المؤسسي بالجامعات المصرية. خامسًا: مستويات تطبيق أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية: من خلال ما سبق عرضه من أهداف وأهمية ومرتكزات وخصائص ومعايير لأنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية يمكن التدرج في تطبيق أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية وفقًا للمستويات التالية:

١- المستوى الأول(نمو): تكون الجامعة في بداية الطريق نحو النضج المؤسسي ويمثل أقل مستوى من مستويات النضج المؤسسي حيث ضعف كبير في تطبيق المنهجيات العلمية في العمل التعليمي والبحثي والمجتمعي والرقمي والقيادي، وقد يؤثر ذلك على ضعف قدرتها على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وتحتاج الجامعة وفقًا لهذا المستوى للعديد من الاستراتيجيات لتطوير أدائها، ومنها تدريب كوادرها الإدارية والأكاديمية والطلابية والدعم المجتمعي للتوعية بأهداف وأهمية تطبيق أنموذج النضج المؤسسي المتكامل.

٢- المستوى الثاني(تطوير): تنفذ الجامعة بهذا المستوى بعض المنهجيات العلمية في العمل بطريقة أقرب إلى الانتظام ولكنها غالبًا تقليدية ولا تستفيد من المستجدات الفكرية والتكنولوجية في العمل بالجامعة، ويتصف هذا المستوى بوجود الحد المقبول من النضج المؤسسي المتكامل بالجامعة مما ينتج عنه بيئة جامعية مستقرة، وتحتاج إلى بعض التطوير لتحسين أدائها لتتمكن من تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل وتكون الجامعة قد بدأت في تطبيق بعض من معايير النضج المؤسسي المتكامل إلا أنها لم تصل إلى مستوى متقدم من الأداء المؤسسي المتميز والريادي.

المستوى الثالث(نضج): يمثل مستوى متقدم للنضج المؤسسي المتكامل للجامعة وتطبق منهجية علمية في العمل بشكل محترف وإبداعي، وتنفذ أفضل الممارسات التعليمية والبحثية والمجتمعية والرقمية والقيادية، وتستعين الجامعات بخبرات فريق العمل من داخل الجامعة

وخارجها، وتعمل بشكل مؤسسي في تقييم أدائها وتطويره ويوجد آليات لتحسين أدائها بشكل مستدام مما ينتج عنه بيئة جامعية إبداعية مكتملة تمكنها من تقديم خدمات متميزة للآخرين وتنفيذ مبادرات ذات أثر إيجابي على مجتمعها الداخلي والخارجي، وهذا يدل على وصول الجامعة لمستوى متقدم وريادي من النضج المؤسسي المتكامل ويؤهلها لتحقيق مميزات تنافسية عن الجامعات الأخرى، وتكون دار خبرة للجامعات المحلية والقومية والدولية الأخرى لما تمتلكه من قدرات وتميز تعليمي وبحتي ومجتمعي ورقمي وقيادي.

سادساً: متطلبات نجاح تطبيق أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية: من

المتطلبات الرئيسية لنجاح الأنموذج ما يلي:

- ١- العلمية: يعتمد أنموذج النضج المؤسسي التكاملية المقترح بالجامعات المصرية على منهجية مبنية على أسس علمية وفقاً لأفضل الممارسات التعليمية والبحثية والمجتمعية والرقمية والقيادية، وينتج عنها توفير الكفاءات البشرية في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، ووجود الاستشارات البحثية لتنمية وتطوير هذه المحاور.
- ٢- الاستدامة: يضع أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية ضمانات لاستدامة الأداء المتميز طوال الوقت وتحت أي ظرف من خلال الرؤية الاستراتيجية مع التركيز على المنافسة، وبهذا تصبح الجامعات مورداً تعليمياً وبحتياً ومجتمعيًا وبيئياً واقتصادياً مستمراً للدولة المصرية من خلال الوحدات الإنتاجية التي تديرها أو تشرف عليها.
- ٣- المرجعية: تصميم أنموذج النضج المؤسسي المقترح عبارة عن إطار مرجعي للجامعات المصرية يمكن تكييفه وفقاً لخصوصية كل جامعة.
- ٤- القيم الوطنية: قوة اجتماعية تحافظ على قيم المجتمع المصري وتعمل على تحقيق الوحدة الوطنية بين كافة فئاته، وتدفع المواطن المصري نحو قبول الآخر بعيداً عن الاختلافات العرقية والثقافية، ومركزاً للتأمين الفكري وتأسيس الهوية المصرية وتعزيز الولاء والانتماء لدى المواطن المصري، وبيئاً للمعرفة الصحيحة والتي تحسن من سلوكيات وأخلاقيات المواطن المصري.

٥- الحماية البيئية: يتبنى أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية آليات لحماية وتحسين البيئة وقواعد الالتزام بالجامعات المصرية تجاه المجتمع المحلي بجميع مكوناته البيئية البشرية والمادية ومساهمتها بالأنشطة البيئية ومكافحة التلوث البيئي، ودراسة التغيرات البيئية وسبل تطوير المنتجات المجتمعية لتصبح أقل ضررًا على البيئة. ومن متطلبات نجاح مجالات وأبعاد الأنموذج ما يلي:

١- متطلبات النضج التعليمي بالجامعات المصرية:

أ- وجود خطة أكاديمية تتضمن برامج تدريسية تكسب الطلاب المعارف والمهارات والاتجاهات أثناء دراستهم الجامعية وسبل وأدوات التأكد من تحقيقها.

ب- توفر الجامعة برامج وخدمات أكاديمية متميزة تلبي احتياجات سوق العمل المحلي والقومي والدولي، ويتم مراجعتها دوريًا وتطويرها بما يتناسب مع المستجدات المجتمعية.

ج- سد العجز في التخصصات المطلوبة بتعيين أعضاء هيئة التدريس وفقًا لشروط تحددها وتعلنها الجامعة، وتقييم أدائهم الأكاديمي والبحثي والالتزام بخدمة الجامعة والمجتمع وقدرتهم على مواكبة المتغيرات العلمية وتطوير أدائهم على المستويين الأكاديمي والتكنولوجي.

٢- متطلبات النضج البحثي بالجامعات المصرية:

أ- تتبع الجامعة إجراءات علمية في إعداد البحوث وفقًا لمنهج بحثية متنوعة، وخطوات ومواصفات بحثية معلنة.

ب- تستفيد الجامعة ومؤسسات المجتمع من نتائج البحوث في حل مشكلات الواقع وتطوير منظومة العمل بها.

ج- يوجد بنك معلومات لكل الأبحاث العلمية المحكمة التي تم إنجازها بالجامعة، ووضع إجراءات للاستفادة من نتائجها بالتنسيق مع المؤسسات المجتمعية.

٣- متطلبات النضج المجتمعي بالجامعات المصرية:

أ- تشكل الجامعة مع المؤسسات المجتمعية فرق تطوعية لتنفيذ المبادرات التطوعية، وتكون الفرق مدربة على إدارة الأزمات وتوفر الجامعة الدعم القيادي والمالي لهذه المبادرات.

ب- تقييم وتطور الجامعة إجراءات عملها وخدماتها المجتمعية بناءً على مستوى رضا وآراء المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها.

ج- مشاركة الجامعات المصرية في المشروعات الإنتاجية والمؤتمرات والبرامج والمبادرات المجتمعية لتحظى بثقة المجتمع المحلي والقومي والدولي.

٤- متطلبات النضج الرقمي بالجامعات المصرية:

أ- تقديم خدمات رقمية للمستفيدين من داخل الجامعة وخارجها عبر بوابة الجامعة الإلكترونية وتحقيق التواصل السريع مع المستفيدين، وفهم طبيعة وعمل الآخرين ونشر الحقائق وتفادي الآثار السلبية للشائعات.

ب- توظيف خدمات التحول الرقمي في إنجاز العمل الجامعي وتحقيق جودته ورفع كفاءة الأداء الرقمي الجامعي وتقليل استخدام المستندات الورقية وتيسير الوصول للمعلومات، وتيسير ضبط الأعمال الجامعية وزيادة معدلات التنسيق الإداري ونقل التعليمات والقرارات الأكاديمية والإدارية وسرعة الاستجابة للمقترحات ومواجهة المشكلات وحلها، وتحسين علاقة الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والمواطنين بالقيادات الجامعية.

ج- توافر البنية التحتية من الأجهزة والتطبيقات الإلكترونية وتشمل البريد الإلكتروني الجامعي والتسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية الإنتاجية والبحثية والمنصات التعليمية الإلكترونية.

٥- متطلبات النضج القيادي بالجامعات المصرية:

أ- توفر القيادة الجامعية الدعم الإيجابي لإيجاد بيئة عمل جاذبة وتنشر ثقافة التميز وتحفز على الإبداع، وتنشر كافة المعلومات التي يحتاجها الآخرون من داخل الجامعة وخارجها.

ب- ممارسة القيادات الجامعية للتقييم الذاتي والمؤسسي وحصر الموارد البشرية المميزة والاستفادة منهم في تطوير الأداء الجامعي، ووضع ملفات إنجاز كمرجعية في تقييم الأداء السنوي للجامعة.

ج- يوجد خطة استراتيجية اشترك في إعدادها جميع المعنيين وموضح بها أهداف الجامعة واحتياجاتها المستقبلية، وخطط تنفيذية وأدوات قياس تحققها.

سابقاً: الجهات المسئولة عن تنفيذ أنموذج النضج المؤسسي المتكامل بالجامعات المصرية: من خلال ما سبق عرضه في الإطار النظري للبحث والخبرات الدولية والأنموذج المقترح يتضح أن النضج المؤسسي بالجامعات المصرية يتطلب وجود مجموعة من الشركاء لدعم تنفيذ الأنموذج المقترح منهم ما يلي:

١ - شركاء محليون:

- المؤسسات التنفيذية (المحافظه ومديريات التربية والتعليم والشباب والرياضة والقوى العاملة والثقافة... وغيرها).

- الوزارات (الاتصالات والمالية والتخطيط ... وغيرها).

- الهيئات والأجهزة والمراكز المتخصصة (الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة... وغيرها).

٢ - شركاء دوليون:

- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO) .

- منظمة الصحة العالمية.

- اليونسيف.

- منظمة العمل الدولية (ILO) .

- صندوق النقد الدولي.

بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة:

- دراسة مقارنة للنضج المؤسسي بالجامعات الأوروبية وإمكانية الإفادة منها في مصر

- تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء أنموذج النضج المؤسسي

- دور أنموذج النضج المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية

- متطلبات تطوير إدارة الجامعات المصرية على ضوء النضج الرقمي

- استراتيجية مقترحة للوصول للتميز المؤسسي بالجامعات المصرية

المراجع

- 1) Chankselian M. and Others., Higher Education Contributing to Local National and Global Development: New Empirical and Conceptual Insights, Higher Education, Vol.81, Springer, United States, June 2021, pp.111-112.
- 2) Dziawgo D. and Others, Higher Education Funding: Comparative Analysis Of Portugal And Poland Public Systems, Copernican Journal of Finance & Accounting, Vol. 6, ISS.1, Faculty of Economic Sciences and Management, Nicolaus Copernicus University, Poland, 2017, p.36.
- 3) Pillay V., Strategic Leadership and Employee Engagement at the University of the Witwatersrand, the Faculty of Commerce Law and Management, University of the Witwatersrand, South Africa, 2015, p.3.
- ٤) ضياء الدين زاهر، تقويم أداء الأستاذ الجامعي: الأداء البحثي كنموذج، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١)، العدد (٣)، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، يوليو ١٩٩٥، ص ٤٢.
- ٥) محمد غنيم وآخرون، بعض المقترحات الخاصة لتطوير الشكل المؤسسي لمنظومة التعليم في مصر، الأزمات الاقتصادية في مصر: المخرج والحلول المتاحة، العدد (٣)، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، ٢٠٢١م، ص ١١.
- ٦) شاكر محمد فتحي، نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي، مجلة الإدارة التربوية، السنة (٧)، العدد (٢٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يوليو ٢٠٢٠م، ص ١٥-١٦.
- 7) Martins P. & Duarte D., A Maturity Model for Higher Education Institutions, Journal of Spatial and Organizational Dynamics, Vol. 1, Iss.1, the Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-being (CinTurs), Foundation for Science and Technology, University of Algarve, Portugal, March 2013, p.25.
- 8) Saldak. J.. & Cai I., The world-class Universities as a new Higher Education Paradigm; from Institutional Qualities to Systemic Excellence, UNESCO European Centre for Higher Education & Shanghai Jiao Tong University, China, 2009, pp.13-14.
- ٩) علي علي غازي، جائزة مصر للتميز الحكومي في ميزان التميز المؤسسي: نظرة تطويرية، مجلة إدارة الاعمال، العدد (١٧١)، جمعية إدارة الاعمال العربية، القاهرة، ديسمبر ٢٠٢٠م، ص ١٥.
- ١٠) ياسر محمد خليل، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (٢٣)، العدد (٢٣)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، أغسطس ٢٠١٩م، ص ١٢٥.
- ١١) فؤاد أحمد حلمي، فجوة الإدارة الجديدة في إدارة المؤسسات الجامعية، المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون: تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير ٢٠١٩م، ص ٢٣٤.

- (١٢) ياسر محمد خليل، مرجع سابق، ص ١٣٥.
- (١٣) منى شعبان عثمان، القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة حالة بجامعة الفيوم، المجلد (٢٣)، العدد (٢٣)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، أغسطس ٢٠١٩م، ص ٢٩٥.
- (١٤) ياسر محمد خليل، مرجع سابق، ص ١٧٢.
- (١٥) زينب محمود شعبان، تصور مقترح لتفعيل دور الجامعات المصرية في مواجهة مخاطر حروب الجيل الرابع لدى طلابها، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (٣٦)، العدد (٢)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة المنيا، أبريل ٢٠٢١م، ص ٥٥.
- (١٦) ثروت عبدالحميد عبد الحافظ وعلي عبد ربه حسين، تطوير إدارة الأنشطة الطلابية بجامعة المنصورة للمواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل: تصور مقترح، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (٢)، العدد (١٢)، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب و الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، ديسمبر ٢٠١٣م، ص ١١٣٧.
- (١٧) أميمة حلمي مصطفى، الخبرة الأمريكية في مجال تسويق التكنولوجيا الجامعية لدعم الابتكار وخدمة الصناعة وإمكانية الإفادة منها في مصر، المجلة التربوية، الجزء (٧٦)، كلية التربية، جامعة سوهاج، أغسطس ٢٠٢٠م، ص ٤٢٢.
- (١٨) داليا طه محمود يوسف، التميز البحثي وتأثيره على ترتيب الجامعات عالمياً: جامعة أكسفورد نموذجاً وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (٣٥)، العدد (٤)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة المنيا، أكتوبر ٢٠٢٠م، ص ٢٥٣.
- (١٩) نهلة عبدالقادر هاشم، تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية، مجلة التربية، المجلد (١١)، العدد (٢٣)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، سبتمبر ٢٠٠٨م، ص ٣٤٧.
- (٢٠) رمزي أحمد مصطفى، تقييم أداء التعليم العالي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي العربي الثاني: التعليم الجامعي الخاص في البلاد العربية قضايا آنية وآفاق مستقبلية ٢٧-٢٨ مارس ٢٠٠٧، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ٢٠٠٧م، ص ١٥٧.
- (٢١) ميادة محمد فوزي الباسل، متطلبات تميز الجامعات المصرية، ورقة بحثية، من الموقع الإلكتروني: https://www.researchgate.net/publication/328687172_mttlbat_tmyz_aljamat_almrsryt، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، مارس ٢٠١٧م، ص ٢.
- (٢٢) داليا طه محمود يوسف، مرجع سابق، ص ٢٥٣.
- (٢٣) فاطمة أحمد زكي ووفاء عبد الفتاح محمود، تطوير الأداء البحثي بالجامعات المصرية في ضوء قياس كفاءته النسبية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (٣٧)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٧م، ص ٣٣٣.
- (٢٤) رمزي أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص ١٥٧.
- (٢٥) مها عبدالله السيد أبو المجد، تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الإستراتيجي، مجلة كلية التربية، المجلد (٧٠)، العدد (٢)، كلية التربية، جامعة طنطا، أبريل ٢٠١٨م، ص ٧٢٢.

- ٢٦) داليا طه محمود يوسف، مرجع سابق ، ص ٢٠٣.
- ٢٧) ميادة محمد فوزي الباسل، مرجع سابق ، ص ٢.
- ٢٨) عبد الجواد بكر، منهج البحث المقارن: بحوث ودراسات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ٢٤.
- ٢٩) مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية، دار التحرير للطبع والنشر، القاهرة، ١٩٨٩م، ص ٢٨.
- ٣٠) مجمع المعاني لكل رسم معنى، أ نموذج، من الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->، تاريخ الدخول للموقع ١٢ / ١ / ٢٠٢٢م.
- ٣١) أحمد مختار عمر وأخرون، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد (١)، الطبعة (١)، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ١٣٣.
- ٣٢) ليلي موسى العساف و خالد أحمد سلامة، أ نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٧)، السنة (٢٧)، العدد (٣،٤)، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠١١م ، ص ٥٩٥.
- 33) Martins P. & Duarte D., Op.Cit,p.25.
- ٣٤) عبدالمنعم الدسوقي حسن ، تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بمصر في ضوء الذكاء الاصطناعي، مجلة كلية التربية، العدد (٣٦)، كلية التربية، جامعة بورسعيد ، أكتوبر ٢٠٢١م.
- ٣٥) عبدالناصر محمد رشاد وهشام سيد عباس، الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح ، مجلة الإدارة التربوية، السنة (٧)، العدد (٢٥)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير ٢٠٢٠م.
- ٣٦) داليا طه محمود يوسف، مرجع سابق.
- ٣٧) ياسر محمد خليل، مرجع سابق.
- ٣٨) مها عبدالله السيد أبو المجد، مرجع سابق.
- ٣٩) فاطمة أحمد زكي، دراسة تقييمية لإدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء Performance The Prism ، مجلة الإدارة التربوية، السنة (٤)، العدد (١٣)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، أبريل ٢٠١٧م.
- 40) Marks A. and Others , Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment, International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA), Vol.11,No.12, The Science and Information Organization, United Kingdom , 2020.
- 41) Đurek V. and Others , Digital Maturity Framework for Higher Education Institutions, the Central European Conference on Information and Intelligent Systems, Croatia, 27–29 September 2017 .
- 42) Martins P. & Duarte D., Op.Cit.
- ٤٣) مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز ، مرجع سابق ، ص ٦٢٠.

- 44) Nikkhou S. and Others, Designing a Portfolio management maturity model (Elena) , 29th World Congress International Project Management Association (IPMA), 28-30 September – 1 October 2015, Procedia – Social and Behavioral Sciences 226, Panama, 2016, p.319.

(٤٥) يرجى مراجعة ما يلي:

- Bergan S,& Damian R., Higher Education for Modern Societies – Competences and Values, Documents and Publications Production Department (SPDP), Council of Europe Publishing, France May 2010, p.8.
- The Accrediting Commission for Community and Junior Colleges, Accreditation Reference, Western Association of Schools and Colleges , United States , August 2007, pp.20–21.
- Gomes J. & Romão M., How Organizational Maturity and Project Management can cooperate for Project Success, TMS 2014 Management Studies International Conference, Algarve, : Portugal, November 2014, p. 4.

(٤٦) عبد الله حمد إبراهيم، نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد(٦)، العدد(٣)، الجزء (٢)، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، مارس ٢٠١٧ م ، ص٥.

- 47) Martínez A. and Others , Digital Maturity Model for Universities (MD4U), Ponencia en EUNIS 2019 Conference, Cátedra Santander – UA de Transformación Digital, Norway, 2019, p. 10.
- 48) Reci E.& Bollin A., The Evaluation of a Teaching Maturity Model in the Context of University Teaching, the 11th International Conference on Computer Supported Education, SCITEPRESS – Science and Technology Publications, Portugal,2019 ,p.364.

(٤٩) يرجى مراجعة ما يلي

- ياسر محمد خليل، مرجع سابق ، ص ١٣٠.

- Bergan S,& Damian R., Op.Cit,p.9.
 - Curtis B. and Others, Maturity Model: Overview of the People Capability Maturity Model SM, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University Pittsburgh, Pennsylvania , September 1995, p.10.
- 50) The Accrediting Commission for Community and Junior Colleges, Accreditation Reference, Op.Cit, pp.14–33.
- 51) Brusoni M. and Others. The Concept of Excellence in Higher Education, European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL Technical Report, Belgium, January 2014, p.30.

- 52) Schuller D . and Others. The Conceptual Scheme for Managing University Stakeholders' Satisfaction, Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Vol.62,ISS.4, Czech Republic, 2014, pp.719-721.
- 53) Marks A. and Others , Op.Cit, p. 505.
- 54) Winks L. and Others , Nurturing innovation and creativity in educational practice: principles for supporting faculty peer learning through campus design, *The International Journal of Higher Education Research*, Vol.11,No.12, UK, November 2019, pp.120-121.
- ٥٥) محمد جاد حسين، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، السنة(٢)، العدد(٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١٥م، ص٦٣.
- 56) Reci E.& Bollin A., Op.Cit, pp.360-361.
- 57) Aithal P. & Kumar P., Student Assessment and Reforms in Higher Education Institutions, *International Journal of Multidisciplinary Research and Modern Education* , Vol.2,ISS.1, India, 2016, pp. 652-653.
- ٥٨) عويسي كمال، أساليب حديثة لعملية التقويم في التعليم الجامعي، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد(١٩)، العدد(١)، جامعة أحمد دراية ، الجزائر، ٢٠٢٠م، ص ١٢٢.
- 59) Kapur R., Evaluation Methods: Ways of Identifying the Learning Abilities and Academic Performance of Students, University of Delhi, India , November 2020, p. 1.
- 60) Chatterton P., The Cultural Role of Universities in the Community: Revisiting the University Community Debate, *Environment and Planning*, SAGE Publishing, United States, Vol.32, January 2000, pp.175-176.
- ٦١) منال سيد يوسف حسين، أدوار مراكز ريادة الأعمال بالتطبيق على مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية، المجلة التربوية، الجزء(٧٣)، كلية التربية، جامعة سوهاج، مايو ٢٠٢٠م ، ص ٩٨٠.
- 62) Egorov A. and Others., The Role of Universities in Economical Development Russian Regions, *National Research University Higher School of Economics*, Russia,2017, p.4.
- 63) Kumar V. and Others., The role of universities in local economic development: A literature review , *Research Journal of Business and Management*,Vol.1,No.4, New York, September 2014 , pp.2-4.
- 64) Valero A.& Reenen J., The Economic Impact of Universities: Evidence from Across the Globe, *Economics of Education Review*, Vol.68, Elsevier, United Kingdom ,2019, p.55.

65) Examples of the Range of Research Accomplishments, Recognition and Impacts Valued at McGill,

https://www.mcgill.ca/secretariat/files/secretariat/examples_of_research_-_final.pdf , p.1.

٦٦) هدى محمد عبدالسلام وآخرون، مبادرات التميز والإصلاح الإداري :دراسة حالة للجامعات البحثية عالمية المستوى باليابان وإمكانية الاستفادة منها في

مصر، مجلة كلية التربية، المجلد(٣١)، العدد(١٢٢)، ج(٦)، كلية التربية، جامعة بنها، القليوبية، أبريل ٢٠٢٠، ص ٢٢٤.

٦٧) يرجى مراجعة ما يلي:

- عيسى حسين العبد، الريادة في العمل البحثي : دراسة مقارنة بين مراكز الأبحاث والدراسات في المناطق المحررة ، ورقة بحث في مؤتمر

الابتكار والريادة بالأعمال الإنسانية في سوريا، مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد(٥)، مركز فكر للدراسات والتطوير، سوريا،

ديسمبر ٢٠٢٠م، ص ٢٧٠.

- Antunes A., How to Evaluate Scientific Production, Universidade de São Paulo, Brasil, 2015, , p.17.

- راضي عدلي كامل، تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المجلة التربوية،

العدد(٥٣)كلية التربية، جامعة سوهاج، يوليو ٢٠١٨ ، ص٤٧.

- رمزي أحمد مصطفى، مرجع سابق ، ص ١٤٣.

68) Simon J.& Davies A.,The Value and Role of Citizen Engagement in Social Innovation, The Young Foundation

&Danish Technological Institute, United Kingdom, June 2013, p.5.

69) Altuna A. & Suárez M., Rethinking Citizenship, New Voices in Euroculture, in Active Citizenship Among

Erasmus Students, Edited by Wood L., University of Groningen, 2013, pp.99-100.

70) Polushina L. and Others., The Role of Higher Education in Saving Societies in Challenging Circumstances,

Revista Espacios, Vol.39,No.49, France , 2018 , p.35.

71) Jones A. and Others., Higher Education and Developmental Leadership: The Case of Ghana, The

Developmental Leadership Program, Policy Practice for Developmental Leaders, Australia, March 2014,

p.7.

٧٢) منى شعيبان عثمان، مرجع سابق ، ص ٢٩٧.

73) Odważny F. and Others., The concept of Measuring Organizational Maturity Supporting the Sustainable

Development Goals, Scientific Journal of Logistics, Vol.15,No, Wyższa Szkoła Logistyki, Polska,2019

p.238.

- 74) Parlak B., Education in the digital age: Analysis of opportunities and applications, The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol.22,ISS.15, Suleyman Demirel University, Türkiye, 2017 ,p.1744.
- 75) Rodríguez G, & Bribiesca G., Assessing Digital Transformation in Universities, Future Internet, Vol.13,No.52, Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI), Switzerland, 2021.p.5.
- 76) Đurek V. and Others , Op.Cit, p.105.
- 77) Parlak B., Op.Cit, pp.1746-1747.
- 78) Kováts G., The Change of Organizational Structure of Higher Education Institutions in Hungary: A contingency Theory Analysis, International Review of Social Research, Vol.8,No. Sciendo, the Department of Sociology and Social Work , University of Bucharest, Romania, 2018 ,p.76.
- 79) Schwer K. & Hitz C., Designing the organizational structure at age Digitization, Journal of Eastern Europe and Central Asia Research,Vol.5,No.1, Norway,2018 ,p.4.
- 80) Kováts G., Op.Cit,p.75.
- 81) Rodríguez G, & Bribiesca G., Op.Cit,p.5.
- 82) Gaytan S and Others., Research plan on the digital transformation of faculty to advance to the global era, Proceedings of the 8th International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality , Faculty of Education, University of Salamanca, Spain,2020, p.2.
- 83) Hummel K. &Schenk B., Digital Maturity in the Management of a University of Applied Sciences, Austrian Computer Society, Austria, 2019, p.310.
- ٨٤) مايكل فيشر، إستراتيجيات التعلم الرقمي: كيف أكلف الطلاب بمهمات القرن الحادي والعشرين وأقومها؟، ترجمة محمد بلال الجبوسي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، السعودية، ٢٠١٦م، ص٢٤.
- ٨٥) فؤاد أحمد حلمي، مرجع سابق، ص ٢٣٢.
- 86) Whillans A., The Start of Time Smart Leadership, Leader to Leader, Vol. 2021,ISS.99, Executive Forum, John Wiley & Sons, Inc, United States, Winter 2021, pp.68-69.
- 87) Shin Y. and Others., A Multilevel Study Of Supportive Leadership And Individual Work Outcomes: The Mediating Roles Of Team Cooperation, Job Satisfaction, And Team Commitment, The Journal of Applied Business Research, Vol.32,No.1, The Clute Institute, United States, January-February 2016 ,p.65.

- 88) Young Entrepreneur Council, 15 Traits of Excellent Leaders, <https://www.success.com/15-traits-of-excellent-leaders/>, United States, September 2019,p.1.
- 89) Barbosa F. & Gambi L., Leadership and quality management – a correlational study between leadership models and quality management principles, Gest. Prod., São Carlos, Vol.24,No.3, Brasil,2017 , p.442.
- 90) Jaleha A. & Machuki V., Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature, European Scientific Journal, Vol.14,No.35, Spain, 2018, p.126.
- (٩١) شاكراً محمد فتحي، مرجع سابق، ص ٧٨.
- 92) Strategic Leadership: Moving beyond the leader-follower dyad, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam, haveka.nl, Holland, 2013, p.19.
- 93) Hasan S., Top 10 Leadership Qualities That Make Good Leaders, TaskQue Blog, United States, February 2020, p.1.
- 94) Pillay V., Strategic, Op.Cit, p.16.
- 95) Sirisumphand T., Manual for The Internal Quality Assurance for Higher Education Institutions : Office of the Higher Education Commission (OHEC), Office of the Higher Education Commission, Ministry of Education, Parbpim Ltd, Thailand, 2014,p.9.
- 96) Australian Government Department, Higher Education Thailand, https://internationaleducation.gov.au/International-network/thailand/PolicyUpdates-Thailand/Documents/Thailand%20Education%20Policy%20Update_HE_FINAL.pdf Skills and Employment,2020,p.9.
- 97) The education system of Thailand, Nuffic, version 4, <https://www.nuffic.nl/sites/default/files/2020-08/education-system-thailand.pdf>, September 2019, pp.8- 9.
- 98) United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization, A Study on Requirements for Manpower Production and Development Planning of the Nation, the Education Council Office, UNESCO Institute for Lifelong Learning, Bangkok,2010 , p.1.
- 99) Tamronglak A., Impacts of the Thailand qualification framework-Public administration on public administration education in Thailand, Journal of Public Affairs Education, Vol.26,No.3, Taylor & Francis Group, United Kingdom, 2020,p.276.

- 100) United Nation Educational, Op.Cit, p.2.
- 101) Maneerat P and Others., The Comparison of Thai Qualification Framework for Higher Education and Capability Maturity Model Integration for Service, 4th World Conference on Educational Technology Researches, Elsevier Ltd, Academic World Research and Education Center, University of Barcelona, Spain, 28 - 29 November 2014,p.225.
- 102) Education Policy and Planning Bureau, AQRF Referencing Report Of Thailand, Office of the Education Council, Thailand, 2020,p.2.
- 103) The education system of Thailand, Op.Cit,p.12.
- 104) Education Policy and Planning Bureau, Op.Cit,p.15.
- 105) Maneerat P and Others., Op.Cit,p.227.
- 106) United Nation Educational, Op.Cit, p.3.
- (١٠٧) يرجى مراجعة ما يلي:
- Education Policy and Planning Bureau, Op.Cit,p.4.
 - Australian Government Department, Op.Cit, pp..3-10.
- 108) Fyen W. and Others, Student entrepreneurship at research-intensive universities: from a peripheral activity towards a new mainstream, Advice Paper, No.25, Association of European Research Universities, Belgium, April 2019, p.3.
- 109) Beyhan B. & Findik D., Student and Graduate Entrepreneurship: Ambidextrous Universities Create More Nascent Entrepreneurs, The Journal of Technology Transfer, Vol.43,ISS.5, Springer Science, New York,2018, p.1347.
- 110) Fyen W. and Others, Op.Cit, p.16.
- 111) Wissema J., Towards the Third Generation University Managing the University in Transition, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom &United States of America ,2009, pp.31- 34.
- 112) Berggren E., Students in Academic Entrepreneurship: Entrepreneurship Education and Key Actors Facilitating Student Start-ups in the University Context, Doctoral Thesis, School of Business, Innovation and Sustainability, Halmstad University, Sweden,,2021, pp.17- 18.

-
- 113) Abu-Rumman A., Challenging Tradition: Exploring the Transition Towards University Entrepreneurialism, Academy of Entrepreneurship Journal, Vol.25,ISS.2, Allied Business Academies, United Kingdom, June 2019, p.5.
- 114) Pugh R and Others., The Entrepreneurship University and District; what's your role? Entrepreneurship departments?, European Planning Studies, Vol.26,No.9, trading as Taylor & Francis Group, United Kingdom, 2018,pp.1836.
- 115) Berggren E., Op.Cit, p.27.
- 116) Ibid, p.30.
- 117) Chirgui Z. and Oters, University Technology Commercialization Through new Venture Projects: an Assessment of the French Regional Incubator Program, The Journal of Technology Transfer, Vol.43,ISS.5, Springer Science, New York,2018, pp.1145-1146.
- 118) Fyen W. and Others, Op.Cit, p.9.
- 119) Taucean I. and Others, Roadmap to Entrepreneurial University – Case study, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol.238, International Symposium in Management, Elsevier Ltd, Spain, 2018, pp.582-584.
- 120) Fyen W. and Others, Op.Cit,p.20.
- 121) Guerrero, M. and Others., Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. Research Policy, Vol.44,No.3, Elsevier URL, Northumbria University Newcastle, United Kingdom, , 2015, p.754.
- 122) Boldureanu G. and Others., Entrepreneurship Education through Successful Entrepreneurial Models in Higher Education Institutions, Sustainability,Vol.12, Iss.3, MDPI, Switzerland , Feb 2020, p.1262.
- 123) Berggren E., Op.Cit, p.26.
- 124) Fyen W. and Others, Op.Cit, pp.17-18.
- 125) Ibid , p.8.
- 126) Berggren E., Op.Cit, p.25.
- 127) Meissner D., Entrepreneurial Universities: Towards a Revised Paradigm, STI Policy Review, Vol.8,No.1, Science & Technology Policy Institute (STPI), the Basic Research Program, 2017 , p.35.

128) Slavtchev V. and Others, Effects of Entrepreneurship Education at Universities, Jena Economic Research Papers, Friedrich Schiller University Jena and Max Planck Institute of Economics, Germany ,2012 , p.35.

129) Pugh R and Others., Op.Cit, p.1849.

(١٣٠) يرجى مراجعة ما يلي:

- Curtis, B., & Alden, J., The Business Process Maturity Model (BPMM): What, Why & How. BPTrends, United States, February 2007, p.2.
- Tregear R., Practical Process: Focus: Understanding Much More about a Lot Less, BPTrends, United States, February 2021, p.3.

131) Martins P. & Duarte D., Op.Cit, p.28.

132) Education system Portugal, 2nd edition, <https://www.nuffic.nl/sites/default/files/2020-08/education-system-portugal.pdf>, Nuffic, Portugal, July 2016,pp.6-8.

133) Almeida A. & Vieira M., "From University to Diversity: The Making of Portuguese Higher Education " . Neave G.& Amaral A.(Editors), Higher Education in Portugal 1974-2009, Springer, United Kingdom,2012,, p.137.

(١٣٤) يرجى مراجعة ما يلي:

- Cardoso P. and Others, Open Practices in Public Higher Education in Portugal: faculty perspectives, Open Praxis, vol. 11 issue 1, International Council for Open and Distance Education, Norway, January-March 2019, p.58.
- Luis C. and Others, Employability and higher education in Portugal, Journal of Graduate Employability, ISS.0, Instituto Superior Técnico, Portugal, July 2014, p.18.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Education Policy Outlook: Portugal, Paris, 2020,p.8.
- Ministry of Science, Technology and higher education, Tertiary Education in Portugal, Reviews of National Policies for Education, Portugal, 2007,pp.6-7.

135) Martins P. & Duarte D., Op.Cit, p.29.

136) Marks A. and Others , Op.Cit, p.512.

(١٣٧) هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية، التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية ٢٠٢٠، الإمارات، ٢٠٢٠م، ص ٦ - ٨.

138) Ahmed V. and Others, An Investigation into Stakeholders' Perception of Smart Campus Criteria: The American University of Sharjah as a Case Study, Department of Industrial Engineering, American University of Sharjah, UAE, June 2020,p.2.

١٣٩ (هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية، مرجع سابق، ص ٢١.

140) Marks A. and Others , Op.Cit, pp.506- 507.

١٤١ (هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية، مرجع سابق، ص ص ٧٨- ٨٠.

١٤٢ (من إعداد الباحث ويرجى مراجعة المصادر الأساسية التالية :

- الجهاز المركزي للتعبة والإحصاء، النشرة السنوية: الطلاب المقيدون- أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي ٢٠٢٠/٢٠٢١، أكتوبر ٢٠٢١م، ص ص ١٢-٣٧.

- وزارة التعليم العالي، منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الوطنية: حقائق وأرقام، من الموقع الإلكتروني:

<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-achievement1.aspx>

، تاريخ الدخول للموقع: ١٥ / ١ / ٢٠٢١م.

- الجهاز المركزي للتعبة والإحصاء، النشرة السنوية: الطلاب المقيدون- أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي ٢٠٢٠/٢٠١٩، أكتوبر ٢٠٢٠م، ص ص ١٧-٢٢.

_ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، التعليم العالي: إنجازات الوزارة ، من الموقع الإلكتروني:

<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-achievement1.aspx>

، تاريخ الدخول للموقع: ٢٠ / ١ / ٢٠٢٢م.

١٤٣ (رئاسة الجمهورية، الدستور المصري، المادة (١٩) والمادة (٢١) ، الجريدة المصرية، العدد (٣) مكرر (أ)، ١٨ يناير ٢٠١٤م، ص ص ٩- ١٠ .

١٤٤ (الجهاز المركزي للتعبة والإحصاء، دليل التعليم، القاهرة، ٢٠٢١م، ص ٤٢٠.

١٤٥ (وزارة التعليم العالي، منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الوطنية: حقائق وأرقام، مرجع سابق.

١٤٦ (الهيئة العامة للاستعلامات لمجلس الوزراء، حصاد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ٢٠٢٠ ، من الموقع الإلكتروني:

، تاريخ الدخول https://www.instagram.com/sis_egypt/?utm_medium=copy_link

للموقع: ١٥ / ١ / ٢٠٢٢م.

١٤٧ (وزارة التعليم العالي، إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، إستراتيجية وزارة التعليم العالي

والبحث العلمي ٤٠٠ ، ٢٠٢١م، ص ٣٠.

١٤٨ (رئاسة الجمهورية، مرجع سابق، ص ١٠ .

١٤٩ (الهيئة العامة للاستعلامات لمجلس الوزراء، مرجع سابق.

- ١٥٠) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إنجازات الوزارة ، مرجع سابق.
- ١٥١) الهيئة العامة للاستعلامات لمجلس الوزراء، مرجع سابق.
- ١٥٢) عزام عبدالنبي أحمد ومنار محمد جابر، تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية، العدد(١٦٥)، الجزء(٤)، كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر ٢٠١٥م، ص ٤٨٩.
- ١٥٣) الهيئة العامة للاستعلامات لمجلس الوزراء، مرجع سابق.
- ١٥٤) وزارة التعليم العالي، إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٢٨.
- ١٥٥) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إنجازات الوزارة ، مرجع سابق.
- ١٥٦) وزارة التعليم العالي، معهد إعداد القادة بحلول، ، من الموقع الإلكتروني: <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Helwan.leaders.aspx> ، تاريخ الدخول للموقع: ١٧ / ١ / ٢٠٢٢م.
- ١٥٧) المجلس الرئاسي التخصصي للتعليم والبحث العلمي، بنك المعرفة المصري، القاهرة، ٢٠٢١م، ص ٣-٤.
- ١٥٨) مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، البوابة الإلكترونية إلى المعرفة، المجلس الأعلى للجامعات، من الموقع الإلكتروني: http://www.eksc.edu.eg/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=164&lang=ar ، تاريخ الدخول للموقع: ٢٠ / ١ / ٢٠٢٢م.
- ١٥٩) مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، المركز القومي للتعليم الإلكتروني، المجلس الأعلى للجامعات، من الموقع الإلكتروني: http://www.eksc.edu.eg/index.php?option=com_content&view=article&id=35%3Anelcobjective&catid=4%3Aueun&Itemid=166&lang=ar ، تاريخ الدخول للموقع: ٢٠ / ١ / ٢٠٢٢م.
- ١٦٠) وزارة التعليم العالي، منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الوطنية: حقائق وأرقام، مرجع سابق.
- ١٦١) الهيئة العامة للاستعلامات لمجلس الوزراء، مرجع سابق.
- ١٦٢) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إنجازات الوزارة ، مرجع سابق.
- ١٦٣) الهيئة العامة للاستعلامات لمجلس الوزراء، مرجع سابق.
- ١٦٤) وزارة التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات، ١٧ / ٢ / ٢٠٢٢م، من الموقع الإلكتروني: <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/MediaCenter/> ، تاريخ الدخول للموقع: ٢١ / ٢ / ٢٠٢٢م.
- ١٦٥) وزارة التعليم العالي، إنجازات الوزارة، مرجع سابق.
- ١٦٦) الهيئة العامة للاستعلامات لمجلس الوزراء، مرجع سابق..
- ١٦٧) وزارة التعليم العالي، منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الوطنية: حقائق وأرقام، مرجع سابق.
- ١٦٨) وزارة التعليم العالي، القرار الوزاري رقم (٥٩٨) بشأن اللائحة الداخلية المنظمة لعمل صندوق رعاية أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعات والمعاهد والمراكز البحثية، جريدة الوقائع المصرية، العدد(٥٩)، السنة(١٩٣)، ١١ / ٣ / ٢٠٢٠م.

(١٦٩) عزام عبدالنبي أحمد ومنار محمد جابر، مرجع سابق ، ص ٤٨.

(١٧٠) وزارة التعليم العالي، معهد إعداد القادة ببلوان، ، من الموقع الإلكتروني: <http://portal.mohe.gov.eg/ar>

eg/Pages/Helwan.leaders.aspx ، تاريخ الدخول للموقع: ١٧ / ١ / ٢٠٢٢ م.

(١٧١) مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار ، المجلس الأعلى للجامعات، من الموقع الإلكتروني:

http://www.eksc.edu.eg/index.php?option=com_content&view=article&id=4

4&Itemid=172&lang=ar ، تاريخ الدخول للموقع: ٢٠ / ١ / ٢٠٢٢ م.

(١٧٢) غادة محمد عبد السلام، تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، السنة (٦)، العدد (٢١)، الجمعية

المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مارس ٢٠١٩ م ، ص ١١٩.

(١٧٣) فاطمة أحمد زكي، دراسة تقييمية لإدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء Performance The Prism

، مرجع سابق ، ص ٢٧٢.

(١٧٤) يرجى مراجعة ما يلي:

- مروة محمد شبل بلتاجي ، تمويل التعليم العالي في مصر: المشكلات والبدائل المقترحة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، المجلد (١٦)،

العدد (٣)، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، الجيزة، يوليو ٢٠١٥ م، ص ١٢.

- دعاء حمدي محمود الشريف، معالم إستراتيجية مقترحة لتميز التعليم العالي في ضوء أهداف التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة

دراسات عربية وعلم النفس (ASEP)، المجلد (١٢٧)، العدد (١٢٧)، رابطة التربويين العرب، بنها، نوفمبر ٢٠٢٠ م، ص ٤٠٩.

- محسن المهدي سعد، "نظرة عامة على منظومة التعليم العالي في مصر" في التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ

الفرص؟، تحرير أسماء البديوي ، مجلس السكان الدولي، القاهرة، ٢٠١٢ م، ص ٣.

(١٧٥) وائل محمد سعد، التعليم الجامعي في مصر وبطالة المتعلمين: دراسة تتبعية لخريجي كلية التربية بجامعة المنصورة نموذجًا، رسالة دكتوراه، معهد

الدواسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٣ م، ص ٢٤٠.

(١٧٦) أحمد حسين الصغير، أسباب تدني ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في التصنيفات العالمية: دراسة تحليلية نقدية ، المجلة التربوية ،

الجزء (٩١)، كلية التربية، جامعة سوهاج، سوهاج، نوفمبر ٢٠٢١ م، ص ٤٢٠٧.

(١٧٧) عزام عبدالنبي أحمد ومنار محمد جابر، مرجع سابق ، ص ٤٨٧.

(١٧٨) عبدالناصر محمد رشاد وهشام سيد عباس، مرجع سابق، ص ١٥٤.

(١٧٩) أحمد محمود أحمد طنطاوي، دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٣)،

كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٢١ م، ص ٤٧٤.

(١٨٠) منال دسوقي منسي، المدخل المقترح للزيادة الاستراتيجية بالتطبيق على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٣)، كلية

التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ، ص ١٦٩-١٧٠.

- ١٨١) عزام عبدالنبي أحمد ومنار محمد جابر، مرجع سابق، ص ٤٨٧.
- ١٨٢) شاريهان محمد محمد الصادق، المنصات التعليمية مدخلا لتحقيق الديمقراطية الرقمية بالجامعات المصرية، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد(٣٦)، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا، سبتمبر ٢٠٢١م، ص ص ٧٣٣-٧٣٤.
- ١٨٣) مي محمود عبد اللطيف، استخدام المنصات الإلكترونية بالجامعات المصرية في إدارة الحوار مع جماهيرها، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد(٣٢)، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، إبريل ٢٠٢١ م ، ص ص ٢٦٩-٢٧٠.
- ١٨٤) عبدالمنعم الدسوقي حسن ، مرجع سابق، ص ٢٢١.